DDR. KENNETH BIANCHARD, preşedinte al blanchard training and development, inc. (btd), este un scriitor de renume internaţional, pedagog si consultant/formator. este coautor al celei mai răspîndite şi de succes lucrări despre comportamentul de conducere şi organizare, *management of organization behavior: utilizing human resources (managementul comportamentului de organizare: folosirea resurselor umane),* care se află la a patra ediţie şi care a fost tradusă în numeroase limbi.
dr. blanchard şi-a obţinut licenţa în Ştiinţe ale guvernării şi filozofie la corneli university, în sociologie şi *counselling* la colgate university şi doctoratul în administraţie si management la corneli. in prezent, lucrează ca profesor şi predă *comportamentul de conducere şi organizare* la universitatea din massachussetts, amherst. este membru al national training laboratories (ntl).
dr. blanchard a consiliat mai multe corporaţii şi agenţii de prestigiu cum ar fi chevron, lockheed, at&t, holiday inns, young presidents' organization (ypo), forţele armate ale sua şi unesco. abordarea *hersey/blandiard situational leadership* a managementului a fost inclusă în programele de pregătire şi dezvoltare ale mobil oii, caterpillar, union 76, ibm, xerox, the southland corporation şi ale altor companii antreprenoriale aflate în extindere.
DR. SPENCER JONSON este preşedinte al candle communications corporation, autor prolific, publicist, lector si consultant în comunicaţii. a scris mai multe cărţi de medicină şi psihologie.
dr. johnson şi-a obţinut licenţa în psihologie la university of southern california, doctoratul în medicină la royal college of surgeons din irlanda si a fost angajat la harvard medical school şi clinica mayo.
a fost director medical pentru comunicare la medtronic, firmă ce a fost unul dintre primii producători ai dispozitivelor cardiace *pacemakers* şi a fost, de asemenea, membru în echipa de experţi a institutului pentru Ştiinţe interdisciplina-re din minneapolis. a fost consultant pe probleme de comunicare la center for the study of person, human dimensions in medicine program şi la office of continuing education de pe lîngă school of medicine, university of california din la jolla, california.

dr. kenneth blanchard dr. spencer johnson

manager
la minut

traducere de luminiŢa cioroianu
bucureŞti, 2001

IK r*s
descrierea cip a bibliotecii naţionale
BLAHCHARD, KENNETH **and** JOHNSON, SPENCER
manager la minut / kenneth blanchard & spencer johnson; trad.: luminiţa cioroianu bticureşti: curtea veche publishing, 2001
136 p.; 20 cm (cărţi cheie; 27)
tit. orig. (eng): the one minute manager
isbn 973-8120-57-8
i. blanchard, kenneth
ii. cioroianu, luminiţa (trad.)
65
coperta colecţiei de dan perjovschi coperta de dan stanciu
kenneth blanchard & spencer johnson
the one minute manager
copyright © 1981,1982 by blanchard family
published by arrangement with william morrow, an iinprint of harpercollins publishers, inc.
© curtea veche publishing, 2001, pentru prezenta versiune românească
isbn 973-8120-57-8

simbolul

simbolul *managerului la minut* — un minut afişat pe cadranul unui ceas electronic

modern — are scopul de a ne aminti fiecăruia dintre noi să rupem zilnic un minut din timpul nostru pentru a privi chipurile celor pe care îi conducem. Şi să înţelegem că *ei* sînt resursele noastre cele mai importante.

introducere

această scurtă istorisire se întemeiază în mare parte pe ceea ce am aflat din studiile noastre de medicină şi de ştiinţe ale comportamentului despre modul în care oamenii pot lucra cel mai bine unii cu ceilalţi.

cînd spunem „cel mai bine", ne referim la modul în care oamenii dau rezultate optime.- au o atitudine pozitivă faţă de ei înşişi, faţă de locul de muncă şi faţă de ceilalţi oameni cu care lucrează.

manager la minut este o alegorie care împleteşte ceea ce ne-au învăţat alţii mai experimentaţi ca noi şi propria noastră experienţă. recunoaştem importanţa acestor surse de înţelepciune. mai ştim şi că oamenii cu care dumneavoastră lucraţi ca manager vă vor privi ca pe propria *lor* sursă de înţelepciune.

de aceea avem convingerea că veţi culege cunoştinţele practice din această carte şi le veţi aplica în activitatea dumneavoastră de zi cu zi. căci, aşa cum ne sfătuia înţeleptul confucius: „esenţa cunoaşterii este ca, avînd-o, să o şi aplicăm."

sperăm să aveţi plăcerea de *a aplica* ceea ce învăţaţi din *manager la minut* şi, în consecinţă, dumneavoastră şi cei cu care lucraţi să vă bucuraţi de o viaţă mai bună, mai fericită şi mai productivă.

dr. kenneth blanchard dr. spencer johnson

,!<; xî*-*"

căutarea

jt\ fost odată un tînăr inteligent care căuta un manager eficient.

el dorea să lucreze pentru un astfel de manager. dorea să devină un astfel de manager.

căutarea aceasta îi irosise mulţi ani şi-1 purtase pînă în cele mai îndepărtate colţuri ale lumii.

mersese în oraşele de provincie şi în marile capitale ale lumii.

manager la minut

stătuse de vorbă cu o mulţime de manageri: cu funcţionari guvernamentali şi ofiţeri de armată, cu şefi de şantiere şi directori de companii, cu profesori universitari şi şefi de echipă, cu şefi de birou şi directori de fundaţii, de magazine mari şi mici, de restaurante, bănci şi hoteluri, cu bărbaţi si femei, tineri şi vîrstnici.

intrase în tot felul de birouri, mari şi mici, luxoase sau austere, cu sau fără ferestre.

treptat, începu să cunoască marea varietate de modalităţi în care oamenii conduc alţi oameni.

dar nu întotdeauna îi plăcea ceea ce vedea.

întîlnise mulţi manageri „duri", ale căror organizaţii păreau să prospere în timp ce oamenii pierdeau.

unii dintre şefii lor îi considerau buni manageri. dar majoritatea subalternilor erau de altă părere.

ajungînd în fiecare dintre birourile acestor „manageri duri", tînărul punea următoarea întrebare:

— ce fel de manager consideraţi că sînteţi? răspunsurile veneau aproape invariabil: „sînt un manager autocrat — ţin situaţia sub control", i se spunea. „un manager care acţionează din umbră". „neînduplecat". „realist". „axat pe profit".

le simţea mîndria în glas şi interesul pentru

rezultate.

10
11
manager la minut
căutarea
dar tînărul întîlni şi manageri „de treabă", ai căror oameni păreau să prospere în timp ce organizațiile se duceau de rîpă.
unii subalterni credeau despre ei că sînt buni manageri.
dar superiorii lor aveau serioase îndoieli în privința asta.
stînd şi ascultîndu-i pe aceşti manageri „de treabă", omul nostru auzea următoarele afirmații: „sînt un manager popular". „participativ", „înțelegător". „atent". „omenos".
le simțea mîndria în glas si preocuparea pentru oameni.
el era însă tulburat.
era ca şi cînd toți managerii din lume ar fi fost preocupați fie numai de rezultate, fie numai de
popularitatea lor.
părea că managerii interesați mai mult de propriile realizări erau etichetați drept „autocrați", în timp ce managerii care se arătau mai preocupați de oameni erau adesea etichetați „democrați".
tînărul îşi spunea în sinea lui că fiecare dintre aceşti manageri — autocratul „dur" şi democratul „de treabă" — nu era eficient decît într-o anumită măsură. „este ca şi cînd ai fi manager doar pe jumătate", se gîndea el.
Şi s-a întors acasă obosit şi descurajat. ar fi renunțat demult la această căutare, dar avea marele avantaj că ştia exact ceea ce căuta.
„un manager eficient", îşi spunea el, „se conduce pe sine şi-i conduce şi pe ceilalți oameni cu care lucrează astfel încît şi firma şi oamenii să aibă de cîştigat de pe urma lui."
12
13
manager la minut
tînărul a căutat peste tot un manager eficient, dar nu a găsit decît vreo cîțiva şi nici măcar aceştia nu au vrut să-şi dezvăluie secretul, începuse să se împace cu ideea că nu-1 va afla niciodată.
si-atunci i-au ajuns la urechi nişte povesti minunate despre un manager deosebit, care trăia — culmea! — într-un oraş din apropiere. a aflat că oamenii se bucurau să lucreze pentru acest om şi că făceau treabă bună împreună. tînărul se întrebă dacă era într-'adevăr real ceea ce auzise şi, dacă era aşa, avea oare să-i împărtăşească acest manager secretul său?
stăpînit de curiozitate, a telefonat la secretariatul acestui manager deosebit ca să stabilească o întrevedere. secretara îi făcu legătura imediat.
tînărul îl întrebă pe acest manager deosebit cînd ar putea să-1 vadă.
— oricînd săptămîna aceasta, mai puțin miercuri dimineață. alegeți dumneavoastră cînd, veni răspunsul.
tînărul rîse în sinea lui, deoarece acest minunat asa-zis manager i,s-a părut cam ciudat. ce manager mai era şi acesta, să aibă atîta timp liber? dar tînărul era fascinat şi s-a dus să-1 vadă.

managerul la minut

ajunse în biroul managerului, tînărul îl găsi stînd în picioare si privind pe fereastră.

tuşi uşor, iar acesta se întoarse spre el si-i zîmbi. îl invită să ia loc şi întrebă:
— cu ce vă pot fi de folos? tînărul spuse:
— aş dori să vă pun cîteva întrebări despre modul în care vă conduceţi oamenii.
— s-auzim, răspunse managerul cu amabilitate.
— pentru început, ţineţi cu regularitate şedinţele cu subordonaţii?
— da, o dată pe săptămîna, miercurea de la 9:00 la 11:00. de aceea nu a fost posibil să vă primesc atunci, răspunse managerul.
— ce faceţi la aceste şedinţe? se interesă tînărul.
— îi ascult pe angajaţii mei, care îmi raportează ce s-a realizat în săptămîna ce-a trecut, problemele pe care le au şi ce mai trebuie făcut în continuare. pe urmă, stabilim planuri şi strategii pentru săptămîna care urmează...
15
la minut
managerul la minut
__deciziile *pe* care le luaţi la aceste şedinţe sînt
valabile şi pentru dumneavoastră si pentru subalterni în egală măsură? se interesă tînărul.
__bineînţeles că sînt, replică managerul. dacă
n-ar fi atunci ce r°s* ar mai avea să ţinem aceste şedinţe?
— să înţeleg că sînteţi un manager participativ? întrebă tînărul.
— dimpotrivă, replică managerul. nu cred că este bine să mă implic în deciziile pe care le iau oamenii mei.
— atunci care este scopul acestor şedinţe?
— dar am spus deja. te rog, tinere, nu mă face să repet. ne pierdem timpul şi eu şi dumneata. doar sîntem aici să facem un lucru, continuă managerul. scopul organizaţiei noastre este eficienţa. dacă sîntem bine organizaţi, sîntem mult mai productivi.
— ah, deci sînteţi de acord că productivitatea este necesară, înseamnă că sînteţi axat mai mult pe realizări decît pe oameni, spuse tînărul.
— ba nu, izbucni managerul, făcîndu-1 pe tînăr să tresară. dumnezeule, de cîte ori aud lucrul ăsta!
se ridică de la locul lui si începu să se plimbe prin încăpere.
— cum naiba să obţin rezultate, dacă nu cu ajutorul oamenilor? Ţin la oameni *şi* la rezultate. lucrurile astea merg mînă în mînă. poftim, tinere, priveşte.
managerul îi arătă o tăbliţă.
— o ţin pe birou ca să-mi amintească un mare adevăr.
managerul la minut

oamenii care se simt mulţumiţi
f r
de sine obţin
^
rezultate bune

în timp ce tînărul examina tăbliţa cu pricina, managerul continuă:
— de pildă, dumneata. cînd lucrezi cel mai bine? cînd te simţi mulţumit de tine, nu-i aşa? sau dimpotrivă?
tînărul clătină din cap, începînd să înţeleagă.
— lucrez mai bine cînd mă simt mulţumit de mine, răspunse.
— bineînţeles, confirmă managerul. toţi lucrăm bine, într-o asemenea situaţie.

tînărul ridică arătătorul, luminîndu-se:
— deci, dacă îi ajutăm pe oameni să fie mulțumiți de ei înşişi, avem cheia productivității.
— chiar aşa, încuviință managerul. să nu uităm totuşi că productivitatea înseamnă mai mult decît *cantitatea* muncii, înseamnă şi *calitate.*
se îndreptă spre fereastră şi spuse :
— vino încoace, tinere.
apoi arătă spre strada circulată care se vedea de sus şi întrebă:
— vezi ce multe maşini străine sînt în circulație? tînărul privi afară si zise:
— sînt tot mai multe pe zi ce trece. pentru că acestea consumă mai puțin şi sînt mai rezistente.
managerul clătina din cap cu reținere si spuse:
— întocmai. Şi-atunci de ce crezi că oamenii cumpără maşini străine? pentru că producătorii americani nu fac *destule* maşini? sau, continuă el, pentru că nu produc acea maşină *de calitate* pe care şi-o doreşte cumpărătorul american?
19
manager la minut
managerul la minut
— dacă mă gîndesc bine, răspunse tînărul, este vorba de *calitate* şi de *cantitate.*
— cu siguranță. calitatea înseamnă pur şi simplu să le oferi oamenilor acel produs sau serviciu pe care şi-1 doresc şi de care au într-adevăr nevoie.
managerul, care era un om mai în vîrstă, rămase tăcut lîngă fereastră, adîncit în gînduri. îşi amintea de vremurile bune, nu prea îndepărtate, cînd țara lui furniza acea tehnologie care a ajutat la reconstrucția europei si a asiei. nici acum nu înțelegea cum de america rămăsese în urmă în ce priveşte productivitatea.
tînărul îl întrerupse din visare:
— asta îmi aminteşte de o reclamă pe care am vă-zut-o la televizor. apărea marca unei maşini străine şi o voce spunea: *„dacă faci un împrumut pe termen lung ca să-ți cumperi o maşină, nu-ți cumpăra o maşină pe termen scurt."*
managerul se întoarse şi spuse calm:
— mă tem că e un mare adevăr. asta e ideea. productivitatea înseamnă cantitate şi calitate.
managerul si vizitatorul său se întoarseră spre canapea.
— sincer vorbind, cel mai bun mijloc de a le obține pe amîndouă este ajutorul oamenilor.
tînărul deveni mai atent şi, aşezîndu-se, îl întrebă:
— dar ați recunoscut deja că nu sînteți un manager participativ. spuneți-mi, ce fel de manager credeți că sînteți?
— foarte simplu, răspunse acesta fără ezitare. sînt manager la minut.
20
pe chipul tînărului se citea uimirea. nu auzise niciodată de aşa ceva.
— ce fel de manager ați spus? managerul îi răpunse rîzînd:
— sînt manager la minut. mă consider astfel pentru că îmi ia foarte puțin timp să obțin rezultate bune de la oamenii mei.
deşi pînă atunci discutase cu tot felul de manageri, tînărul nu auzise de la nici unul aşa ceva. nu-i venea să creadă. un manager la minut — unul care obține rezultate şi încă fără ca lucrul acesta să-i ia prea mult timp.
văzînd nedumerirea ce se citea pe chipul tînărului, managerul spuse:
— nu crezi, nu-i aşa? nu crezi că sînt un manager la
minut.
— recunosc că mi-e greu să-mi imaginez aşa ceva,
răspunse tînărul.
managerul începu să rîdă si spuse:
__uite, mai bine vorbeşte cu oamenii mei, dacă vrei
să afli ce fel de manager sînt.

21
manager la minut
managerul la minut
managerul se aplecă spre interfon si chemă secretara. peste cîteva clipe, doamna metcalfe intră în birou şi îi dădu tînărului o foaie de hîrtie.
— ai aici numele, funcţia şi numerele de telefon a şase subordonaţi de-ai mei, îi explică managerul la minut.
— cu care dintre ei să vorbesc? întrebă tînărul.
— dumneata hotărăşti, răspunse managerul. alege orice nume. poţi să stai de vorbă cu oricare dintre ei sau chiar cu toţi, dacă doreşti.
— de fapt, voiam să ştiu cu care dintre ei să încep.
— Ţi-am spus deja că nu iau decizii în locul altora, spuse managerul cu hotărîre. hotărăşte-te singur.
se ridică în picioare şi porni spre uşă să-şi conducă vizitatorul.
— mi-ai cerut nu o dată, ci de două ori să iau o hotărîre simplă în locul dumitale. zău aşa, tinere, chiar trebuie să repet de fiecare dată? alege un nume şi treci la treabă, dacă nu, du-te şi fă-ţi studiul despre eficienţa managerială în altă parte.
vizitatorul rămase înmărmurit. se simţea stingherit, din calea-afară de stingherit. se aşternu un moment de linişte apăsătoare, care i se păru o veşnicie.
22
atunci managerul la minut îl privi în ochi şi-i spuse:
— dumneata vrei să înveţi cum să lucrezi cu oamenii şi admir lucrul ăsta. Şi-i strînse mîna. dacă mai ai întrebări după ce vei discuta cu oamenii mei, continuă el cu amabilitate, vino să mă vezi. mi-ar face plăcere să-ţi dăruiesc conceptul de *manager la minut.* eu, la rîndul meu, 1-am primit de la altcineva şi a însemnat totul pentru mine. aş vrea să-1 înţelegi pe deplin. iar dacă îţi va plăcea, poate că vei deveni şi dumneata manager la minut într-o bună zi.
— vă mulţumesc, îngăimă tînărul.
ieşi din birou buimăcit. cînd trecu pe lîngă secretară, aceasta îi spuse cu înţelegere:
— văd că aţi făcut deja cunoştinţă cu mangerul la
minut.
— cred că da, spuse tînărul, încă nedumerit.
— poate v-as putea ajuta, se oferi doamna metcalfe. le-am telefonat celor şase subalterni.-cinci sînt aici şi au acceptat să vă vadă. poate că după ce veţi discuta cu ei, îl veţi înţelege mai bine pe managerul nostru la
minut.
tînărul îi mulţumi şi, după ce consultă lista, se hotărî să stea de vorbă cu trei dintre ef: domnul trenell, domnul levy şi doamna brown.
23
p f imul secret: obiective la minut

g

,î$_n$d ajunse la biroul lui trenell, tînărul se yăzu în feţa unui bărbat de vîrstă mijlocie, care îi zîmbi cînd intră:
— Şi zici că 1-ai cunoscut pe bătrînu'. un tip deosebit, nti?
— aşa ^{s}"^{ar} părea, răspunse tînărul.
— Ţi-a ^{s}p^{u}s că este manager la minut?
— ba bine că nu. să fie chiar aşa? întrebă tînărul.
primul secret: obiective la minut
— eu cred că este. mai ales că rareori dau de el.
— să înţeleg că nu vă ajuta niciodată? întrebă nedumerit tînărul.

— ba da, foarte puțin, atunci cînd îmi încredințează o nouă sarcină sau o altă responsabilitate. adică atunci cînd face ceea ce se cheamă *stabilirea obiectivului la minut.*
— stabilirea obiectivului la minut... ce mai e şi asta? se mira tînărul. mi-a spus că este manager la minut, dar nu a pomenit nimic de *stabilirea obiectivului la minut.*
— Ăsta este primul dintre cele trei secrete ale *managementului la minut,* răspunse trenell.
— cele trei secrete? întrebă tînărul dornic să afle mai multe.
24
25
manager la minut
primul secret: obiective iii minut
— da, spuse trenell. stabilirea obiectivului la minut este primul secret si totodată *bi* la managementului la minut. Ştii, în majoritatea organizațiilor, cînd îi întrebi pe oameni ce fac, apoi te duci la şef si întrebi acelaşi lucru, aproape întotdeauna primeşti două răspunsuri diferite. de fapt, pe vremea cînd lucram la alte firme, ceea ce credeam eu că sînt responsabilitățile mele rareori coincidea cu ceea ce credea şeful meu. am avut chiar necazuri, pentru că nu făceam lucruri despre care nu ştiam că e de datoria mea să le fac.
— vi s-a întîmplat şi aici lucrul ăsta?
— nu! exclamă trenell. niciodată. managerul la minut ne explică întotdeauna care sînt îndatoririle fiecăruia şi pentru ce sîntem responsabili.
— Şi cum procedează? se interesă tînărul.
— foarte eficient, zîmbi trenell.
26
Şi începu să-i explice cum stau lucrurile.
— după ce îmi spune sau stabilim împreună ce trebuie făcut, fiecare obiectiv în parte este notat pe o singură pagină, nu mai mult. managerul la minut crede că descrierea unui obiectiv şi a criteriului de performanță nu trebuie să cuprindă mai mult de 250 de cuvinte. este de părere că oricine trebuie să poată să-1 citească într-un minut. un exemplar rămîne la el şi unul la mine, astfel încît lucrurile sînt clare şi fiecare poate verifica periodic cum merg lucrurile.
— jaceți aceste descrieri de o pagină pentru fiecare obiectiv?
— exact, răspunse trenell.
— dar nu se strîng prea multe hîrtii la atât de multe persoane?
— uite că nu, făcu trenell. bătrînul are încredere în „regula 80 la 20" de stabilire a obiectivului. adică, 80% din realizările tale cu adevărat importante vor proveni din 20% din obiectivele tale. aşa că facem o stabilire a obiectivului la minut pe aceşti 20%, adică pe principalele domenii de responsabilitate — cam trei pînă la şase obiective în total. bineînțeles, în cazul în care apare un proiect mai special, stabilim *obiective la minut speciale.*
27
manager la minut
primul secret: obiective la minut
— interesant, observă onărul. cred că încep să înțeleg importanța stabilirii obiectivului la minut. parcă ar fi o filozofie a „lipsei de surprize" — fiecare ştie de la bun început ce se cere.
— exact, confirmă trenell.
— deci stabilirea obiectivului la minut înseamnă numai să înțelegi care sînt

responsabilitățile ce îți revin? întrebă tînărul.
— nu. Ştiind fiecare ce avem de făcut, managerul ne explică ce înseamnă o treabă făcută bine. cu alte cuvinte, criteriile de performanță sînt clare. ne arată ce aşteaptă de la noi.
— cum vă arată ce aşteaptă de la voi? întrebă tînărul.
— stai să-ți dau un exemplu, îi propuse trenell.
— unul dintre obiectivele mele la minut a fost următorul: identificarea dificultăților de performanță şi găsirea soluțiilor care, odată aplicate, vor remedia situata. cînd am venit să lucrez aici, am avut o problemă care trebuia rezolvată, dar nu ştiam cum să procedez. aşa că i-am dat telefon managerului la minut. cînd mi-a răspuns, am zis: *„domnule, am o problemă."* Şi înainte să mai apuc să spun ceva, mi-a răspuns: *„foarte bine! de-asta te-am angajat, să o rezolvi."* Şi s-a aşternut liniştea la celălalt capăt al firului. nu ştiam ce să fac. liniştea devenise apăsătoare. *„dar... dar... domnule, nu ştiu cum să rezolv problema asta",* am bîiguit eu în cele din urmă. *„trenell",* a spus el, *„unul din obiectivele tale pe viitor este să identifici şi să-ți rezolvi singur problemele. pentru că eşti nou angajat, vino încoace să stăm de vorbă."*
cînd am ajuns la el, mi-a spus: *„explică-mi, trenell, ce problemă ai, dar explică-mi în termeni comportamentali." „în termeni comportamentali?",* m-am mirat eu. *„ce înseamnă asta?"*

„înseamnă", mi-a explicat el, *„că nu vreau să aud numai atitudinile şi impresiile tale, vreau să-mi vorbeşti în termeni precişi şi concreți."*
am descris problema cum m-am priceput eu mai bine. *„foarte bine, trenelu",* mi-a zis. *„acum spune-mi ce ai vrea să se întîmple în termeni comportamentali."*
„nu ştiu", am răspuns eu.
„atunci fă bine si nu mă mai deranja", m-a repezit el.
cîteva clipe am rămas încremenit de uimire. pur si simplu nu ştiam ce să mai fac. într-un tîrziu, s-a înduplecat si a rupt tăcerea care se lăsase.
„dacă nu poți să-mi spui ce ai vrea să se întîmple", mi-a spus el, *„înseamnă că nu ai o problemă şi că doar te plîngi. se cheamă că ai o problemă numai atunci cină ceea ce se întîmplă <u>în realitate</u> diferă de ceea ce <u>doreşti</u> să se întîmple."*
fiind băiat isteț, mi-am dat seama imediat ce doream să se întîmple. i-am spus şi lui, iar el mi-a cerut să-i spun care cred eu că sînt cauzele care au dus la impasul respectiv.
după asta, managerul la minut m-a întrebat: - *„ei, acum îmi spui ce ai de gînd să f aci?"*

„păi aş putea să fac lucrul a", am răspuns eu.
„dacă ai face lucrul a, s-ar întîmplă ceea ce doreşti să se întîmple?"
„nu", am răspuns eu.
„înseamnă că soluția ta e proastă. ce altceva ai mai putea face?", m-a întrebat el.
„aş putea f ace lucrul b", am zis eu.
„Şi dacă faci lucrul b, se va întîmplă ceea ce doreşti tu să se întîmple?", m-a întrebat el din nou.
„nu", am zis şi eu.
„atunci nici soluția asta nu-i bună. ce-ai putea să mai faci?"

am meditat cîteva clipe si am răspuns: *„as putea să fac lucrul c, dar dacă fac lucrul c, ceea ce doresc eu să se întîmple tot nu se întîmplă, deci am încă o soluție proastă, nu-i așa?"*
„așa este. începi să înțelegi", mi-a spus șeful zîm-bind. *„mai ai vreo variantă?",* a întrebat el.

„mă gîndesc să combin aceste soluții", am zis eu.
„merită să încerci", m-a îndemnat el.
„de fapt, dacă fac lucrul a săptămîna asta, b săp-tămîna viitoare si c peste două săptămîni, am rezolvat problema. e grozav. vă mulțumesc foarte mult. ați rezolvat problema în locul meu."
s-a supărat foarte tare.
„nu eu am rezolvat-o", m-a întrerupt el, *„dumneata ai rezolvat-o, singur. eu doar ți-am pus nişte întrebări — întrebări pe care ai putea să ți le pui si singur. acum pleacă si pe viitor să-ți rezolvi singur problemele, în timpul tău, nu al meu."*
bineînțeles că am priceput ce a vrut să facă. a vrut să-mi arate cum să-mi rezolv problemele astfel încît pe viitor să mă descurc singur.
apoi șeful s-a ridicat în picioare, m-a privit în ochi şi mi-a spus: *„eşti bun, trenell. nu uita asta data viitoare cînd mai ai o problemă."*
îmi amintesc că am ieşit din biroul lui zîmbind.
trenell se lăsă pe speteaza scaunului şi păru că retrăieşte prima lui întîlnire cu managerul la minut.
— aşa că, începu tînărul, reflectînd la cele auzite ...

obiective la minut: sumar
stabilirea obiectivului la minut înseamnă:
1. să identifici obiectivele.
2. să stabileşti modul de acțiune corect.
3. să descrii fiecare obiectiv pe o singură foaie de hîrtie folosind nu mai mult de 250 de cuvinte.
4. să citeşti şi să reciteşti cu mare atenție fiecare obiectiv, ceea ce nu-ți ia mai mult de un minut de fiecare dată.
5. să verifici la sfîrşitul fiecărei zile de muncă, preț de un minut, ce ai realizat.
6. să verifici dacă modul tău de acțiune se potriveşte sau nu cu obiectivul pe care ți l-ai propus.

— asta este! exclamă trenell. înveți rapid.
— mulțumesc, spuse tînărul vădit mulțumit. dați-mi voie să notez, n-aş vrea să uit lucrul ăsta.
după ce tînărul îşi notă pe scurt într-un carnețel albastru pe care îl avea la el, continuă:
— dacă stabilirea obiectivelor la minut este primul secret al managementului la minut, care sînt celelalte două?
trenell zîmbi, îşi privi ceasul şi spuse:

— ce-ar fi să-1 întrebi pe levy? intenționai să discuți şi cu el în dimineața asta, nu-i aşa?
tînărul era uimit. de unde ştia trenell treaba asta?
— da, spuse tînărul ridicîndu-se să-i strîngă mîna. vă mulțumesc foarte mult pentru timpul acordat, domnule.
— cu plăcere, răspunse trenell. de timp nu duc lipsă. după cum probabil ti-ai dat seama, mă pregătesc şi eu să devin manager la minut.
34
al doilea secret: laude la minut
jlxupă ce a părăsit biroul lui trenell, tînărul a fost uimit de simplitatea lucrurilor pe care le aflase. „e logic", se gîndi el. „în fond, cum poți fi un manager eficient fără să ştii clar, nici tu nici oamenii tăi, ce anume are fiecare de făcut? Şi ce metodă eficientă!"
tînărul parcurse coridorul lung al clădirii şi luă liftul spre etajul al doilea. cînd ajunse la biroul domnului levy, a fost surprins să întâlnească un bărbat atît de tînăr. levy avea probabil în jur de 30
de ani.
— Şi zici că 1-ai cunoscut pe bătrînu'. un tip deosebit, nu?
începea să se obişnuiască cu modul acesta de a vorbi despre managerul la minut: „un tip deosebit".
— aşa s-ar zice, răspunse tînărul.
— Ți-a spus că este manager la minut? întrebă levy.
35
manager la minut
— bineînțeles. să fie chiar aşa? spuse tînărul, întrebîndu-se în sinea lui dacă va primi un alt răspuns decît cel pe care i-1 dăduse trenell.
— te cred că e aşa. nu-1 văd prea des.
— vreți să spuneți că nu vă ajută niciodată, continuă tînărul.
— în general, foarte puțin, dar îmi acordă suficient timp cînd îmi încredințează o nouă sarcină sau responsabilitate.
— da, am aflat ce înseamnă stabilirea obiectivului la minut, îl întrerupse tînărul.
36
al doiles secret: laude la minut
— de fapt, nu asta voiam să-ți spun. mă gîn-deam la *laudele la minut.*
— laude la minut? repetă tînărul. Ăsta este al doilea secret al managerului la minut?
— exact, confirmă levy. cînd am început să lucrez aici, managerul la minut mi-a explicat foarte clar ce avea de gînd să facă.
— anume? întrebă vizitatorul.
— mi-a spus că va fi mult mai uşor pentru mine dacă voi primi din partea lui o reacție foarte clară la ceea ce fac eu. mi-a spus că vrea să reuşesc, să fiu de folos firmei, să îmi placă munca pe care o fac. m-a asigurat aşadar că va încerca să facă în aşa fel încît să ştiu *în termeni foarte clari* cînd mă descurc bine şi cînd nu. apoi m-a prevenit că la început s-ar putea să nu fie tocmai plăcut pentru nici unul dintre noi.
— de ce? întrebă vizitatorul.
— pentru că, după cum mi-a explicat el apoi, mulți manageri procedează diferit,

iar oamenii nu sînt obişnuiţi cu aşa ceva. apoi m-a asigurat că această reacţie *defeedback* îmi va fi de mare ajutor.
— aţi putea să-mi daţi un exemplu în sensul ăsta? întrebă tînărul.
37
manager la minut
— bineînţeles, se conformă levy. la scurt timp după ce am început să lucrez, am observat că, după stabilirea obiectivului la minut împreună cu managerul, acesta păstra o legătură strînsă cu mine.
— în ce sens o „legătură strînsă"? întrebă tânărul.
— erau două moduri în care făcea lucrul ăsta, explică levy. în primul rînd, îmi urmărea activitatea foarte îndeaproape. nu părea niciodată că n-ar fi la curent cu ceea ce făceam, în al doilea rînd, îmi cerea să ţin o evidenţă detaliată a activităţii mele, pe care insista să i-o trimit şi lui.
— interesant, spuse tânărul. de ce făcea lucrul acesta?
— la început, mi s-a părut că mă spiona şi că nu avea încredere în mine. pînă am aflat de la alţi subalterni de-ai lui care era adevăratul scop.
— Şi care era acesta? vru să ştie tânărul.
— încerca să mă surprindă în timp ce făceam un lucru bun, spuse levy.
— să vă surprindă făcînd un lucru bun? repetă tânărul.
— da, răspunse levy. noi avem un moto care spune aşa:
38

ajută-i pe oameni
să atingă potenţialul maxim.
surprinde-i în timp ce fac un lucru bun.

manager la minut
levy continuă:
— în multe organizaţii, managerii îşi petrec timpul prinzîndu-i pe oameni făcînd ce?
tînărul răspunse zîmbind cu subînţeles:
— făcînd un lucru prost.
— perfect! spuse levy. aici noi punem accent pe lucrurile pozitive. noi îi prindem pe oameni făcînd ceva *corect.*
tînărul notă ceva în carneţelul său, apoi întrebă:
— ce se întîmplă, domnule levy, cînd managerul la minut te prinde făcînd un lucru bun?
— atunci îţi acordă ceea ce se cheamă laudă la minut, spuse levy cu oarecare încîntare.
40
al doiles secret: laude la minut
— ce înseamnă asta? dori să ştie tînărul.
— păi, cînd observă că ai făcut un lucru bun, vine să ia contact cu tine. de cele mai multe ori, asta înseamnă că îşi aşază mîna pe umărul tău sau te atinge scurt într-un mod prietenesc.
— nu vă deranjează, se miră tînărul, cînd vă atinge?
— nicidecum! dimpotrivă, mă ajută. Ştiu că îi pasă cu adevărat de mine şi că vrea să progresez. după cum spune el: „cu cît sînt mai mari succesele oamenilor

tăi, cu atît mai repede avansezi în cadrul organizației." cînd te atinge, o face scurt, dar îți dă încă o dată de înțeles că este de partea ta. după aceea te priveşte în ochi şi îți spune ce anume ai făcut bine. apoi îți spune impresia lui despre ceea ce ai făcut.
— nu cred că am auzit vreodată ca un manager să facă aşa ceva, izbucni tînărul. probabil că te face să te simți destul de bine.
41
•^*manager la*
— cu siguranță, confirmă levy. din mai multe motive. mai întîi, sînt lăudat de îndată ce am făcut un lucru bun.
zîmbi înclinîndu-se spre vizitatorul său. apoi rîse şi spuse:
— adică nu trebuie să aştept darea de seamă anuală, dacă înțelegi ce vreau să spun.
amîndoi zîmbiră.
— în al doilea rînd, deoarece precizează ceea ce am făcut bine, ştiu că este sincer si la curent cu ceea ce fac. în al treilea rînd, este consecvent.
— consecvent? repetă tînărul, dornic să afle mai mult.
— da, insistă levy. mă laudă dacă mă descurc bine si merit să fiu lăudat, chiar dacă la alte capitole e de părere că lucrurile nu merg la fel de bine. Ştiu că poate fi supărat din destule alte motive. dar el reacționează la ceea ce am reuşit eu, nu la ceea ce nu s-a făcut, iar eu îi sînt recunoscător pentru treaba asta.
— presupun că toate laudele acestea îi iau foarte mult timp, nu-i aşa? întrebă tînărul.
42
al doiles secret: laude la minut
__oh, nu, spuse levy. să nu uităm că nu avem
nevoie de prea multe cuvinte de laudă pentru a ne da seama că cineva a observat ceea ce facem şi că îi pasă. de obicei, nu durează mai mult de un minut.
__ tocmai de aceea se si cheamă laude la
minut, spuse vizitatorul, notîndu-şi în carnețel.
— corect, confirmă levy.
— întotdeauna încearcă să vă prindă făcînd un lucru bun? întrebă tînărul.
43
manager la minut
— nu, bineînțeles că nu. doar atunci cînd eşti nou angajat sau cînd ti se atribuie un proiect nou ori o nouă responsabilitate. după ce începi să cunoşti rosturile pe-aici, nu mai stă prea mult în preajma ta.
— de ce? întrebă mirat tînărul.
— pentru că atunci si tu şi el ştiți că există alte căi prin care să aflați dacă lucrurile sînt iarăşi demne de lăudat. puteți amîndoi revedea datele din sistemul de informații — cifra vînzărilor, cheltuieli, planuri de producție şi aşa mai departe. Şi atunci, spuse levy, după o vreme, începi să te surprinzi singur făcînd lucruri bune şi începi să te lauzi singur. Şi te tot întrebi cînd o să mai vină să te laude, iar asta te ține mobilizat fără ca el să fie în preajmă. este incredibil. niciodată nu am avut o slujbă la care să lucrez atît de mult.
— foarte interesant, într-adevăr, comentă tînărul. deci lauda la minut este un

secret care te ajută să devii manager la minut.
— aşa este, spuse levy cu o sclipire în ochi.
îi făcea plăcere să vadă că altcineva află secretele managementului la minut.
aruncîndu-si privirea pe notițe, vizitatorul recapitula rapid ceea ce învățase despre laudele la minut.
44
laude la minut: sumar
laudele la minut dau rezultate bune atunci cînd:
1. le spuneți oamenilor deschis că sînteți la curent cu ceea ce fac.
2. îi lăudați imediat ce au făcut un lucru bun.
3. le spuneți oamenilor ce anume au făcut bine — fiți foarte preciși.
4. le spuneți oamenilor că sînteți încîntați de ceea ce au realizat şi le explicați că lucrul acesta este în folosul firmei si al celorlalți oameni care lucrează aici.
5. opriți-vă o clipă şi dați-le răgazul să *„simtă"* cît de încîntat vă simțiți.
6. încurajați-i să progreseze.
7. printr-o strîngere de mînă sau o bătaie prietenească pe umăr, arătați-le că pot conta pe sprijinul vostru.
45
manager la minut
al doiles secret: laude la minut
— care este al treilea secret? întrebă nerăbdător tînărul.
levy rîse amuzat de entuziasmul musafirului său şi, ridicîndu-se din scaun, îi spuse:
— ce-ar fi s-o întrebi pe doamna brown? am înțeles că vrei să vorbeşti şi cu ea.
— da, recunoscu tînărul. în cazul acesta, vă mulțumesc foarte mult pentru timpul acordat.
— n-ai pentru ce, răspunse levy. de timp nu duc lipsă. acum sînt şi eu manager la minut.
musafirul zîmbi, căci nu era pentru prima dată cînd auzea cuvintele acestea.
tînarul îşi propuse să reflecteze puțin la lucrurile pe care tocmai le aflase. ieşi din clădire si porni să se plimbe printre copacii din preajmă. se simțea uimit de cele auzite, lucruri atît de simple şi de bun simț.
„cum să nu fii de acord că este un lucru eficient să îi surprinzi pe oameni făcînd ceva bine", se gîndi el, „mai ales cînd aceştia ştiu ce au de făcut şi cum trebuie făcut? dar oare laudele la minut funcționează cu adevărat?" se miră el. „oare toată povestea asta cu managementul la minut dă în-tr-adevăr rezultate — rezultate esențiale?"
în timp ce se plimba, curiozitatea lui în legătură cu aceste rezultate începu să crească. aşa că se întoarse la secretariatul managerului la minut si o rugă pe doamna metcalfe să reprogrameze întîlni-rea cu doamna brown pentru a doua zi dimineață.
— mîine dimineață este bine, spuse secretara, punînd receptorul în furcă. doamna brown a spus că este de acord să vă întîlniți oricînd doriți, mai puțin miercuri dimineață.
mai dădu un telefon undeva în oraş si fixă încă o întîlnire cerută de vizitator.
tînărul avea să o cunoască pe doamna gomez, care lucra la sediul central.
— de la centru puteți obține informații despre toate fabricile şi sediile companiei noastre, spuse doamna metcalfe, ştiind foarte bine ce spune. sînt sigură că veți afla

tot ce vă interesează.
tînărul îi mulţumi şi plecă.
46
47
evaluarea
'upă masa de prînz, tînărul plecă în oraş. se duse să o cunoască pe doamna gomez, o femeie la 40 şi ceva de ani, pe cît de atrăgătoare pe atît de competentă. după ce o informă pentru ce venise, tînărul întrebă:
— aţi putea să-mi spuneţi care dintre operaţiunile dumneavoastră din întreaga tară este cea mai eficientă? as dori să compar răspunsul dumneavoastră cu cel al aşa-numitului manager la minut.
o clipă mai tîrziu începu să rîdă, după ce doamna gomez îi spuse:
— ei bine, nu este nevoie să căutăm prea departe, este chiar ceea ce face managerul la minut. un tip deosebit, nu-i aşa? activitatea lui este cea mai eficace dintre toate cele care există în uzinele noastre.
48
evaluarea
— dar e incredibil, spuse tînărul. are cele mai bune echipamente?
— nu, spuse doamna gomez. dimpotrivă, dintre cele mai vechi.
— înseamnă că este ceva în neregulă, spuse tînărul, încă nedumerit de stilul de management al bătrînului. spuneţi-mi, îi pleacă mulţi oameni? există fluctuaţii mari ale forţei de muncă?
— da, mari fluctuaţii, spuse doamna gomez.
— aha! făcu tînărul, crezînd că a descoperit ceva.
49
manager la minut
evaluarea
— ce se întîmplă cu cei care nu mai lucrează pentru managerul la minut? dori el să ştie.
— le încredinţăm propria lor operaţiune, răspunse repede doamna gomez. după doi ani cu el, ei spun: „cui îi trebuie un manager?" managerul la minut este cel mai bun instructor al nostru de personal. cînd se iveşte un post liber şi avem nevoie de un director bun, apelăm la el. întotdeauna are omul potrivit.
uimit de cele auzite, tînărul îi mulţumi doamnei gomez pentru timpul acordat, dar de data aceasta primi un răspuns diferit.
— mi-a făcut plăcere că am reuşit să vă primesc astăzi, spuse ea. în restul săptămînii, sînt foarte ocupată. aş vrea să ştiu şi eu care sînt secretele managerului la minut. mi-aş fi dorit să merg la el ; să stăm de vorbă, dar pur şi simplu nu am timp. *t*
tînărul îi promise zîmbind: ?.'
— cînd am să aflu aceste secrete, am să vi le dăruiesc. aşa cum mi le va dărui el mie.
— ar fi un cadou pe cinste, răspunse zîmbind doamna gomez.
j
îşi roti privirea prin biroul răvăşit şi spuse:
— primesc orice mînă de ajutor mi se oferă.
după ce plecă din biroul doamnei gomez, tînărul ieşi în stradă. managerul la

minut era absolut fascinant, îşi spunea el, nevenindu-i să creadă.
in noaptea aceea, tînărul a avut un somn foarte agitat. era nerăbdător să vină ziua următoare, să afle şi cel de-al treilea secret al managerului la minut.
51
al treilea secret: mustrări la minut
al treilea secret: mustrări la minut
în dimineaţa următoare ajunse la biroul doamnei brown la ora 9 fix. îl întâmpină o femeie îmbrăcată foarte elegant şi care avea aproape 60 de ani. discuţia începu după acelaşi tipar deja familiar: „un tip deosebit, nu-i *aşa?",* numai că de data aceasta tînărul nostru răspunse cu fermitate:
— da, într-adevăr, un tip deosebit!
— Ţi-a spus că este manager la minut? întrebă doamna brown.
— numai despre asta am auzit, răspunse tînărul rîzînd. nu poate fi adevărat, nu-i aşa? spuse el, întrebîndu-se dacă data asta răspunsul are să fie altul.
— te cred că este. eu îl văd foarte rar.
— să înţeleg că nu vă întîlniţi prea des în cursul săptămînii, în afara şedinţelor obişnuite?
— exact. bineînţeles, excepţie făcînd cazul cînd am greşit cu ceva, spuse doamna brown.
52
— vreţi să spuneţi că vă întîlniţi cu managerul la minut numai atunci cînd aţi făcut ceva greşit? întrebă uimit tînărul.
— da. mă rog, nu numai atunci, spuse doamna brown, dar de cele mai multe ori.
— dar credeam că la dumneavoastră deviza este ca oamenii să fie prinşi doar atunci cînd fac lucruri bune.
— aşa este, confirmă doamna brown. ca să înţelegi, ar trebui să-ţi spun cîte ceva despre mine.
— ce anume? întrebă tînărul.
— lucrez aici de cîţiva ani buni. Ştiu şi cu ochii închişi ce am de făcut. prin urmare, managerul la minut nu trebuie să stea prea mult timp în preajma mea la stabilirea obiectivului. de fapt, îmi notez obiectivele şi i le trimit şi lui.
— fiecare obiectiv pe o pagină separată? întrebă tînărul.
— bineînţeles. nu mai mult de 250 de cuvinte fiecare, astfel încît nici mie nici managerului la minut nu ne ia mai mult de un minut ca să-1 citim.
manager la minut
al treilea secret: mustrări la minut
— un alt lucru pe care ar trebui să-1 ştii despre mine, spuse doamna, este că îmi place ceea ce fac. de aceea îmi acord singură laudele la minut, în fond, dacă tu nu ţii cu tine, atunci cine s-o facă? o prietenă de-a mea mi-a spus odată o vorbă pe care n-am s-o uit niciodată: „dacă nu-ţi baţi singur toba, o bat alţii împotriva ta."
tînărul zîmbi. îi plăcea că avea simţul umorului.
— managerul vă laudă vreodată? întrebă el.
— uneori da, dar de cele mai multe ori nu, pentru că i-o iau eu înainte, răspunse doamna brown. dacă fac un lucru remarcabil, aş putea chiar să solicit cuvinte de laudă din partea managerului la minut.
— dar cum aveţi curajul să faceţi asta? întrebă tînărul.

— foarte simplu. e ca şi cum aş face un pariu: fie cîştig eu, fie rămîne indecis. dacă îmi acordă laudele, am cîştigat.
— Şi dacă nu?
— atunci e egal, răspunse doamna brown. ce-am avut *si* ce-am pierdut!
tînărul zîmbi în timp ce-şi lua notițe după filozofia doamnei brown, apoi continuă:
— spuneați că vine la dumneavoastră cînd greşiți cu ceva. explicați-mi puțin.
— dacă comit o greşeală importantă, primesc o mustrare la minut, spuse doamna brown.
— o ce? tresări curios tînărul.

manager la minut
al treilea secret: mustrări la minut
— o mustrare la minut, repetă doamna brown. este al treilea secret al managerului la minut.
— dar cum funcționează? se pomeni tînărul că întreabă cu voce tare.
— simplu.
— mă gîndeam eu că aşa o să-mi răspundeți, spuse tînărul rîzînd.
doamna brown rîse şi ea şi explică:
— dacă faci o treabă de mai multă vreme şi ştii cum s-o faci bine, dar greşeşti la un moment dat, managerul la minut reacționează prompt.
— cum anume? întrebă tînărul.
— imediat ce am comis o greşeală, vine să mă vadă. mai întîi se convinge că aşa stau lucrurile, apoi îşi aşază mîna pe umărul meu sau vine de aceeaşi parte a biroului cu mine.
— nu vă deranjează lucrul acesta? întrebă tînărul.
— ba da, mă deranjează pentru că ştiu ce urmează, mai ales dacă nici măcar nu zîmbeste. mă priveşte în ochi şi îmi spune clar unde am greşit. apoi îşi exprimă nemulțumirea — supărarea, neplăcerea sau ceea ce simte el atunci.

— cît durează toate astea? întrebă tînărul.
— cam treizeci de secunde, dar mie mi se pare o veşnicie, mărturisi doamna brown.
vizitatorul îşi aminti ce simțise pe pielea lui cînd managerul la minut i-a spus „clar şi la obiect" ce deranjat era de indecizia lui.
— apoi ce se întîmplă? întrebă tînărul, trăgîn-du-se mai pe marginea scaunului.
— lasă cîteva momente de tăcere, în care cuvintele lui ți se întipăresc bine în minte
— doamne, ce momente neplăcute!
— Şi pe urmă? întrebă tînărul.
— mă priveşte foarte hotărît si îmi spune că de obicei sînt o persoană competentă. mă face să înțeleg că singurul motiv pentru care este atît de supărat pe mine este tocmai faptul că mă respectă. spune că ştie că această neglijență nu mă caracterizează şi că abia aşteaptă să ne întîlnim cu altă ocazie, dar să nu mă mai prindă că mai fac asemenea greşeli.
— asta vă face să gîndiți de două ori de-aici înainte, interveni tînărul.
manager la minut
al treilea secret: mustrări la minut
— cu siguranță, confirmă doamna brown clă-tinînd din cap cu hotărîre.

tînărul înțelegea foarte bine despre ce vorbea doamna brown. îşi nota în carnețel cît putea de repede. simțea că nu mai e mult pînă cînd ea va ajunge la cele mai importante aspecte.
— mai întîi, continuă ea, îmi face observație imediat după ce a aflat că am comis o greşeală, în al doilea rînd, pentru că precizează unde anume am greşit, ştiu că „stăpîneşte lucrurile" şi că neglijența mea n-o să-i scape, în al treilea rînd, deoarece nu mă atacă pe mine ca persoană, ci numai comportamentul meu, nu simt nevoia să mă dezvinovățesc. nu încerc să-mi justific greşeala dînd vina pe el sau pe altcineva. Ştiu că este cinstit. Şi în al patrulea rînd, este consecvent.
— asta înseamnă că tot nu scăpați de mustrare, chiar dacă pentru el lucrurile merg bine în altă parte?
— da.
— întregul proces nu ia decît un minut? întrebă tînărul.
— de obicei, spuse ea. dar cînd s-a terminat, s-a terminat şi gata. o mustrare la minut nu durează mult, dar te asigur, n-o uiți prea repede — şi nici nu mai faci aceeaşi greşeală a doua oară.
— cred că ştiu despre ce vorbiți, spuse tînărul. mă tem că i-am cerut...
— sper că nu i-ai cerut să se repete, îl întrerupse ea.
— ba da, mărturisi tînărul ruşinat.
58
59

manager la minut
al treilea secret: mustrări la minut
— atunci ştii ce înseamnă să recepționezi o mustrare la minut. deşi cred că, fiind vizitator, ai primit o mustrare mai blinda.
— nu ştiu dacă i-aş spune mai blinda, zise el, dar nu cred că am să-i cer prea curînd să se repete. a fost o greşeală. mă întreb dacă managerul la minut greşeşte şi el. pare a fi perfect.
doamna brown începu să rîdă.
— ei, nici chiar aşa. dar are simțul umorului. cînd greşeşte — de exemplu, cînd uită a doua partea a mustrării la minut —, îi atragem atenția şi glumim pe seama lui. asta, cînd ne revenim după mustrare. mai putem, de exemplu, să-i dăm telefon mai tîrziu şi să-i spunem că am înțeles că am greşit. apoi glumim şi-l rugăm să ne acorde a doua parte a mustrării, pentru că nu ne simțim prea bine.
— Şi el ce zice? întrebă tînărul.
— de obicei rîde şi spune că-i pare rău că a uitat să amintească faptul că sînt o persoană ok.
— rîdeți pe seama laudelor şi a mustrărilor? întrebă tînărul.
— sigur că da, spuse doamna brown. managerul la minut ne-a arătat ce înseamnă să poți rîde pe seama ta atunci cînd greşeşti. te ajută să mergi mai departe.

60
— este grozav, exclamă tînărul entuziasmat. cum ați învățat să faceți toate acestea?
— simplu, spuse doamna brown, luînd. exemplul şefului nostru.
— vreți să spuneți că şi şeful rîde pe seama lui cînd greşeşte? întrebă uimit tînărul.
— nu întotdeauna, recunoscu doamna brown. este şi el ca şi noi. uneori e greu. dar de cele mai multe ori rîde, şi cînd o face, lucrul ăsta are un efect pozitiv asupra celor din jur.
— înseamnă că este stăpîn pe sine, îşi dădu tînărul cu părerea.
— este, răspunse doamna brown.
tînărul era impresionat, începea să înțeleagă ce important era un astfel de manager pentru o organizație.
— de ce credeți că mustrările managerului la minut sînt atît de eficace? întrebă el.
manager la minut

p

mustrări la minut: sumar

— te las pe tine să-1 întrebi pe managerul la minut, spuse ea ridicîndu-se de la birou pentru a-1 conduce la uşă.
în timp ce i se mulțumea pentru timpul acordat, doamna brown zîmbi şi-i spuse:
— cred că ştii care va fi răspunsul.
rîseră amîndoi. începea să se simtă mai degrabă ca fiind de-al casei decît vizitator, iar lucrul acesta îi făcea plăcere.
îndată ce se văzu afară, îşi dădu seama ce puțin timp trecuse şi ce multe informații reuşise să strîn-
gă-
reflectă la ce-i spusese doamna brown şi i se
păru totul foarte simplu, începu să recapituleze în gînd ce trebuie făcut cînd o persoană cu experiență comite o greşeală.
mustrarea la minut funcționează bine atunci cînd:
1. le spuneți oamenilor <u>dinainte</u> că intenționați să îi informați în termeni foarte clari despre felul în care se descurcă.
<u>în prima parte a mustrării:</u>
2. faceți-le oamenilor observații imediat ce este cazul.
3. explicați-le unde au greşit.
4. spuneți-le oamenilor foarte clar ce credeți despre greşeala lor.
5. cîteva momente de tăcere stînjenitoare îi vor face să înțeleagă mai bine cum vă simțiți.
<u>în a doua parte a mustrării:</u>
6. dați mîna cu ei sau bateți-i uşor pe umăr pentru a le da de înțeles că sînteți cu adevărat de partea lor.
7. amintiți-le cît de mult îi apreciați.
63

8. reafirmați părerea bună pe care o aveți despre ei, dar nu mai menționați nimic despre situația de față.
9. încercați să înțelegeți că, odată ce ați făcut o mustrare, nu trebuie să mai reveniți asupra ei.

poate că- tînărul nu s-ar fi lăsat convins de eficienta mustrării la minut dacă el însuşi n-ar fi simțit-o pe propria piele. fără îndoială că se simțise prost şi nu dorea să mai treacă prin aşa ceva.
cu toate acestea, era conştient că toți greşim uneori si că şi el ar putea să primească oricînd o mustrare. dar ştia că, dacă această mustrare avea să vină de la managerul la minut, atunci va fi corectă — ar fi o observație în legătură cu comportamentul său şi nu cu propria persoană.
în timp ce se îndrepta spre biroul managerului la minut, nu-i ieşea din minte simplitatea managementului la minut.
cele trei secrete îi erau foarte clare — obiective la minut, aprecieri la minut, mustrări la minut. dar de ce funcționează ele? se întreba el nedumerit. cum se face că managerul la minut este cel mai productiv manager din întreaga companie?

•2*.

managerul la minut explică

g

-înd ajunse la biroul managerului la minut, secretara îi spuse:
— puteți intra. tocmai se întreba cînd o să mai veniți pe-aici.
în timp ce intra, tînărul remarcă pentru a doua oară ce curat şi ordonat era biroul. managerul la minut îl întîmpină cu un zîmbet cald.
— ei bine, ce-ai aflat din cercetările pe care le-ai făcut? întrebă el.
— foarte multe! răspunse entuziasmat tînărul.
— povesteşte-mi şi mie, îl încuraja managerul.
— am aflat de ce vi se spune manager la minut, împreună cu subalternii stabiliți obiective la minut, cu scopul ca ei să ştie pentru ce vor fi răspunzători şi ce înseamnă un lucru bine făcut. pe urmă, încercați să îi surprindeți făcînd un lucru bun şi le aduceți laude la minut, în sfîrşit, dacă au toate abilitățile pentru a face bine un lucru şi totuşi nu-1 fac, le administrați o mustrare la minut.
— Şi ce părere ai despre toate astea? întrebă managerul la minut.
— sînt uimit cît de simplu este totul, răspunse tînărul, si cît de eficient în acelaşi timp. sînt convins că merge şi că aveți rezultate.

— Şi vei obține şi dumneata dacă doreşti să procedezi astfel, insistă managerul.
— poate, zise tînărul, dar aş dori mai întîi să înțeleg *de ce* funcționează metoda.
— tinere, este ceva valabil pentru toată lumea. cu cît înțelegi mai bine de ce

funcționează, cu atît eşti mai pregătit să *o foloseşti.* aş fi foarte încîntat să-ți spun tot ce ştiu. cu ce vrei să începem?
— păi, mai întîi, aş vrea să ştiu dacă atunci cînd spuneți *management la minut,* chiar înseamnă că nu vă ia decît un minut să faceți toate lucrurile acestea pe care trebuie să le facă un manager?
— nu, nu întotdeauna. este doar un fel de-a spune că nu-i atît de complicat să fii manager pe cît îşi închipuie alții. nici să organizezi oamenii nu-ți ia atîta timp pe cît crezi. deci, cînd spun *management la minut,* s-ar putea să-mi ia mai mult de un minut pentru fiecare dintre elementele cheie, cum ar fi stabilirea obiectivelor. nu este decît de o expresie, însă, de cele mai multe ori, îți ia într-adevăr doar un minut.
stai să-ți arăt una dintre tăblițele pe care le țin pe birou.
tînărul se uită si citi:

cel mai bun minut pe care îl petrec
este
cel pe care îl investesc în oameni.

manager la minut
managerul la minut explică

— pare ironic, continuă managerul. majoritatea companiilor cheltuiesc 50% pînă la 70% pentru salariile oamenilor. Şi sub 1% din buget pentru instruirea lor. de fapt, cele mai multe companii investesc şi timp si bani mai degrabă pentru întreținerea clădirilor şi echipamentelor decît pentru a-i păstra şi instrui pe angajați.
— nu m-am gîndit niciodată la asta, recunoscu tînărul. deci, dacă oamenii dau rezultate, atunci cu siguranță merită să investeşti în ei.
— exact, spuse managerul. mi-aş fi dorit să fi existat cineva care să fi investit în mine pînă să vin să lucrez aici.
— ce vreți să spuneți? întrebă tînărul.
— în majoritatea firmelor în care am lucrat, de cele mai multe ori nu ştiam ce am de făcut. nimeni nu se sinchisea să-mi spună. dacă m-ai întreba cum mă descurcam, ți-aş spune: „nu ştiu" sau: „cred că bine." dacă m-ai întreba de ce cred că bine, ți-aş răspunde: „pentru că şeful n-a strîmbat din nas" sau pentru că: „nici un semn de la el însemna că e de bine." ca şi cum principala mea preocupare era să nu fiu pedepsit.

— interesant, recunoscu tînărul. dar nu sînt sigur că înțeleg.
apoi continuă nerăbdător:
— de fapt, dacă nu aveți nimic împotrivă, cred că aş înțelege mai bine dacă v-aş pune eu cîteva întrebări. să începem cu *stabilirea obiectivului la minut.* de ce funcționează atît de bine?

de ce funcționează obiectivele la minut

-V»

'rei să ştii de ce funcționează *obiectivele la minut,* zise managerul. foarte bine.
se ridică din scaun şi începu să se plimbe cu paşi mari prin încăpere.
— hai să facem o analogie. de-a lungul timpului, pe unde am lucrat, am văzut foarte mulți oameni care, la serviciu, erau lipsiți de orice motivație. dar n-am văzut

niciodată pe nimeni care să nu aibă o motivație în afara programului, în timpul liber, toți avem motivația de a face ceva.
de pildă, într-o seară m-am dus la bowling şi acolo m-am întîlnit cu cîțiva „angajați problemă" ai firmei la care lucram. unul dintre ei, de care îmi amintesc foarte bine, a luat bila de bowling, s-a apropiat de linie şi a aruncat-o. apoi a început să strige, să chiuie şi să sară în sus de bucurie. de ce crezi că era atît de fericit?
— pentru că a dat lovitura. a doborît toate popicele.
— exact. Şi de ce crezi că el si ceilalți nu erau la fel de entuziasmați si la serviciu?

— pentru că nu ştiu unde sînt popicele, spuse tînărul rîzînd. am priceput. ar mai juca bowling dacă n-ar mai fi popicele?
— corect, spuse managerul la minut. Ştii şi tu cum merg lucrurile în majoritatea companiilor. cred că, în general, managerii ştiu ce vor de la oamenii lor, dar nu le explică în aşa fel încît aceştia să înțeleagă, îşi închipuie că ştiu. eu nu fac niciodată presupuneri cînd trebuie să stabilim obiective.
dacă îți închipui că oamenii ştiu ce vrei de la ei, creezi ceva ce seamănă cu o formă de bowling ineficient. aşezi popicele, dar cînd jucătorul trebuie să arunce bila, observă că popicele sînt acoperite de un paravan. aşa că atunci cînd aruncă bila şi aceasta se rostogoleşte sub paravan, aude un zgomot, dar nu ştie cîte popice a doborît. dacă îl întrebi cum a fost lovitura, îți răspunde: *nu ştiu, dar se pare cft bună.*

este ca şi cum ai juca golf pe întuneric. am mulți prieteni care au renunțat să mai joace golf şi cînd i-am întrebat de ce, mi-au răspuns: „terenurile sînt prea aglomerate." cînd le-am sugerat să joace noaptea, mi-au rîs în nas: cum să joci golf fără să vezi?
la fel şi cu meciurile de fotbal. cîți oameni din țara asta crezi că s-ar aşeza în fața televizorului duminică după-amiaza sau luni seara ca să se uite la două echipe cum aleargă încoace şi-ncolo pe teren, dacă n-ar trebui să marcheze goluri sau dacă n-ar exista un scor?
— chiar aşa! ce-ar mai fi şi asta? zise tînărul.
— este limpede atunci că motivația *numărul unu* a oamenilor este feedback-ul la rezultatele pe care le obțin. la noi există o zicală pe care merită să o ții minte şi care spune aşa: *„feedback-ul este micul dejun al campionilor."* feedback-ul ne mobilizează să mergem mai departe. din păcate, atunci cînd îşi dau seama că motivația numărul unu a oamenilor este reacția la rezultatele pe care le obțin, mulți manageri instituie de obicei o a treia formă de bowling.

adică jucătorul se pregăteşte să arunce bila, popicele sînt la locul lor, paravanul este coborît, dar de data asta în joc apare un element nou — un observator în spatele paravanului. după ce jucătorul aruncă bila şi aude zgomotul popicelor doborîte, observatorul ridică două degete, ceea ce înseamnă că a reuşit să doboare două popice. ce ți-ar spune de fapt un manager? că ai reuşit să dobori două popice?

— nu, răspunse tînărul zîmbind. de obicei, ți-ar spune că le-ai ratat pe celelalte opt.
— *touchel* spuse managerul la minut. m-am întrebat întotdeauna de ce managerul „nu ridică acest paravan" astfel încît şi el şi subalternul lui să poată vedea popicele. de ce? pentru că, în buna tradiție americană, îl are la mînă cu *darea de seamă asupra rezultatelor* care urmează.
— îl are la mînă cu *darea de seamă!* se miră tînărul.
— exact. obişnuiam să o numesc „TAPTAXAT" care înseamnă „te-am prins — te-am taxat". genul acesta de manageri nu obişnuiesc să le spună oamenilor ce aşteaptă de la ei, îi lasă în pace, apoi îi penalizează dacă nu se ridică la nivelul aşteptărilor.
— de ce credeți că fac lucrul acesta? întrebă curios tînărul, arătîndu-se întru totul de acord cu spusele managerului.
— li se pare că dă bine, răspunse managerul.
— cum adică li se pare că dă bine? întrebă tînărul.
— păi cum crezi că ar privi şeful tău faptul că îți plasezi toți subalternii la cel mai înalt nivel pe scara performanței?
— ca pe o slăbiciune, m-ar privi ca pe unul care nu ştie să facă diferența între performantele bune si performanțele slabe.
— cu siguranță, confirmă managerul. ca să dai impresia că eşti un manager grozav, trebuie să-i prinzi pe unii subalterni făcînd un lucru prost. trebuie să ai cîțiva învingători, cîțiva perdanți şi restul undeva la mijloc. Ştii, în țara asta avem o mentalitate a „curbei normale de distribuire", îmi amintesc că odată, cînd mă aflam la fiul meu la şcoală, am văzut cum o profesoară dădea unei clase de a cincea o lucrare de control despre capitalele lumii. cînd am întrebat-o de ce nu adusese atlase în clasă pentru ca elevii să le poată folosi în timpul testului, mi-a răspuns: „dacă aş face lucrul ăsta, atunci toți copiii ar lua nota 10." ca şi cînd ar fi ceva rău dacă toată lumea ar face bine.

am citit undeva că einstein, întrebat fiind ce număr de telefon are, s-a dus să-1 caute în cartea de telefon.
— cred că glumiți, spuse tînărul zîmbind.
— nu, nu glumesc. spunea că nu îşi încarcă niciodată memoria cu lucruri pe care le poate găsi în altă parte. Şi-atunci, dacă nu 1-ai cunoaşte bine, continuă managerul, ce-ai crede despre unul care se duce să-şi caute propriul număr în cartea de telefon? ai avea o părere bună sau una rea?
— una foarte rea, răspunse tînărul cu o grimasă.
— cu siguranță. Şi eu aş spune la fel, dar n-am avea dreptate, nu-i aşa?
tînărul clătină din cap, aprobîndu-1.
— este foarte uşor pentru oricare dintre noi să facă o astfel de greşeală, spuse managerul.
apoi îi arătă vizitatorului său o altă plăcuță pe care şi-o făcuse.
— priveşte!

toți sîntem potențiali cîstigători.
unii sînt deghizați în învinşi.

nu vă lăsați înşelați de aparențe.
78
manager la minut
de ce funcționează obiectivele la minut
— vezi tu, continuă el, ca manager, ai de fapt trei variante. prima, poți angaja numai oameni cu spirit de învingători. sînt greu de găsit şi te costă scump. a doua, dacă nu găseşti învingători, poți angaja oameni care au capacitatea de a deveni învingători. apoi îi pregăteşti temeinic pe aceşti oameni pentru a deveni învingători. dacă nu eşti dispus să accepți una sau amîndouă variantele (şi sînt în permanență uimit cîți manageri refuză să investească într-un învingător sau să pregătească pe cineva să devină învingător), atunci nu-ți mai rămîne decît a treia variantă — să te rogi la dumnezeu.
cuvintele din urmă îl făcură pe tînăr să tresară.
— să te rogi? spuse el, punîndu-şi deoparte carnețelul şi stiloul.
— tinere, încercam să fac o glumă, rîse calm managerul. cînd te gîndesti că sînt atîția manageri care zilnic se roagă — „dă, doamne, ca această persoană să se descurce!"
— aha, făcu tînărul, cu un aer serios. păi, să vedem prima variantă. dacă angajezi un învingător, atunci chiar că e simplu să fii manager la minut, nu?
— cu siguranță, răspunse managerul zîmbind. era mirat cît de sobru devenise tînărul — ca şi cînd ar fi crezut că sobrietatea ar face o persoană să devină un manager mai bun. tot ce trebuie să faci cînd ai un învingător este să stabileşti *obiectivul la minut* si să laşi lucrurile să curgă.
80
81
^r9p
manager la minut
de ce funcționează obiectivele la minut
— am înțeles de la doamna brown, spuse tînărul, că uneori, în ceea ce o priveşte, nici nu este nevoie să faceți lucrul acesta.
—: are perfectă dreptate. o las în pace chiar mai mult decît ar bănui cineva de pe-aici. dar fie că este vorba de un învingător sau de un potențial învingător, stabilirea obiectivului la minut este principalul instrument cu care operează un comportament productiv.
— este adevărat, se interesă tînărul, că indiferent cine inițiază stabilirea obiectivului la minut, fiecare obiectiv este descris întotdeauna pe o singură foaie de hîrtie?
— absolut adevărat, confirmă managerul la minut.
— de ce este atît de important?
— în felul acesta, oamenii îşi pot revizui frecvent obiectivele şi pot verifica mai uşor în ce stadiu se află.
— am înțeles că le cereți să noteze numai principalele obiective şi responsabilități, nu fiecare aspect al activității lor, spuse tînărul.
— da. pentru că nu vreau să transform totul într-o fabrică de hîrtie. nu vreau să se adune pe undeva un maldăr de hîrtii de care să nu-şi mai amintească nimeni decît o dată pe an, cînd trebuie să stabilim obiectivul pentru anul viitor, să facem raportul de activitate sau ceva de genul ăsta. probabil ai observat că fiecare dintre angajații mei are pe-aproape o tăbliță care seamănă cu aceasta.

Şi îi arătă vizitatorului exemplarul său.
82
83
s
j= "
u*

de ce funcţionează obiectivele la minut

opreste-te un minut:
verificâ-ţi obiectivele,
cercetează-ti realizările,
verifică dacă modul tău
de acţiune se potriveşte
obiectivelor tale.

tînărul era surprins. nu o observase în timpul scurtei sale vizite.
— n-am mai văzut-o, spuse el. e grozavă. aş putea primi una dintre aceste tăbliţe?
— desigur, răspunse managerul. voi avea grijă să primeşti una.
în timp ce-şi nota lucrurile pe care tocmai le aflase, viitorul manager spuse, fără să-şi ridice privirea din carneţel:
— Ştiţi, este foarte greu să afli într-un timp atît de scurt tot ce trebuie să ştii despre managementul la minut. există cu siguranţă mai multe lucruri pe care aş dori să le ştiu, de pildă despre *obiectivele la minut,* dar poate că ar fi bine să le lăsăm pentru mai tîrziu. am putea să discutăm acum despre *laudele la minut?* întrebă tînărul, ridicîndu-şi privirea din carneţel.
— desigur, spuse managerul la minut. te întrebi probabil de ce funcţionează.
— ei bine, da, recunoscu vizitatorul.
85

de ce funcţionează laudele la minut

de *ce funcţionează laudele la minut*

— si? ă luăm cîteva exemple, spuse managerul la minut. poate aşa ai să înţelegi de ce laudele la minut sînt atît de eficace.
— vă rog.
— mai întîi, să luăm ca exemplu un porumbel, pe urmă trecem la oameni, spuse managerul. dar nu uita, tinere, că oamenii nu sînt porumbei. oa menii sînt mai complicaţi. ei au o conştiinţă, gîn-desc si, bineînţeles, nu vor să fie manipulaţi. nu uita şi respectă lucrul acesta. este cheia managementului de succes.
avînd în vedere toate acestea, hai să luăm cîteva exemple simple care ne arată că noi toţi căutăm ceea ce ne face să ne simţim bine şi evităm ceea ce nu ne place.
să zicem că ai un porumbel neantrenat pe care vrei să-1 faci să intre într-o cuşcă, prin colţul din stînga jos, să se ducă în colţul din dreapta sus şi să împingă o pîrghie cu piciorul drept. să zicem că aproape de intrare se află o maşină de grăunţe pentru păsări — adică o maşină care dă drumul la grăunţe în funcţie de mişcările porumbelului. ce crezi că se va întîmpla dacă băgăm porumbelul în cuşcă, aşteptăm să se ducă în colţul din dreapta sus, să împingă

pîrghia cu piciorul drept — si asta înainte de a-i da noi cîteva grăunțe? întrebă managerul la minut.

— ar muri de foame, răspunse tînărul.
— ai dreptate, în felul acesta, am pierde o mulțime de porumbei. porumbelul ar muri de foame, pentru că nici prin cap nu-i trece ce ar trebui să facă.
dar nu este atît de greu să antrenezi un porumbel să facă treaba respectivă. nu trebuie decît să desenezi o linie aproape de intrarea în cuşcă. dacă porumbelul intră în cuşcă şi trece linia — bang! — maşina cu grăunțe porneşte şi porumbelul primeşte de mîncare. foarte curînd porumbelul va învăța să vină în locul acela, numai că nu acolo vrei tu să meargă. unde vrei de fapt să vină porumbelul?
— în colțul din dreapta sus al cuştii, răspunse tînărul.
— corect! îl aprobă managerul la minut. Şi-a-tunci, după un timp, nu mai răsplăteşti porumbelul cînd ajunge la locul acela, ci desenezi o altă linie, nu prea departe de prima, în direcția obiectivului — adică spre colțul din dreapta sus al cuştii. porumbelul va da tîrcoale nedumerit locului în care obişnuia să vină, dar nu va mai primi mîncare. însă destul de curînd, porumbelul va ajunge la noua linie şi atunci — bang! — maşina porneşte din nou şi porumbelul îşi primeşte porția.

apoi desenezi o altă linie, tot în direcția obiectivului şi nu prea departe, pentru ca porumbelul să reuşească din nou. Şi tot aşa, cu fiecare linie, tot mai aproape de colțul din dreapta sus al cuştii, pînă cînd, în sfîrşit, porumbelul nu va primi grăunțe decît dacă va lovi pîrghia, apoi numai cînd va învăța să o lovească cu piciorul drept.
— pentru ce ați fixat toate aceste obiective mai mici? întrebă curios tînărul.
— fixînd aceste linii, stabilim obiective pe care porumbelul să le poată realiza. prin urmare, ca să instruiesti pe cineva să îndeplinească o sarcină nouă, pentru început, încerci să îl surprinzi facînd ceva aproximativ bine pînă va învăța în final să facă lucrurile exact aşa cum trebuie.
folosim întotdeauna această metodă cînd avem de-a face cu copii sau animale, dar cred că uităm de ea cînd vine vorba de oamenii mari — de adulți. uite, de pildă, cînd te duci la acvariu, spectacolul se încheie de obicei cu un delfin care sare peste o frînghie fixată ceva mai sus de nivelul apei. Şi cînd cade din nou în apă, îi stropeşte pe toți spectatorii din primele zece rînduri. la plecare, oamenii comentează uimiți: „incredibil! oare cum reuşesc să antreneze un delfin să facă aceste salturi?"

f

crezi că se duc cu barca pe ocean, pun o frîn-ghie deasupra apei şi strigă: „sari! sari!" pînă ce delfinul țîşneşte din apă şi sare peste frînghie? întrebă managerul. Şi pe urmă spun: „grozav, hai să-1 luăm pe ăsta. este un adevărat campion?"

— oh, nu, spuse rîzînd tînărul, dar ar fi într-a-devăr o soluție să angajezi un delfin-„cîştigător".
cei doi rîseră amuzați.
— ai dreptate, spuse managerul. cînd a fost prins, delfinul nu ştia să facă salturi peste frînghie. dar cînd au început să-1 antreneze într-un bazin mai mare, de unde crezi că au început cu frînghia?
— de la fundul bazinului, răspunse tînărul.
— bineînțeles, răspunse managerul. de fiecare dată cînd delfinul reuşea să treacă peste frînghie, primea de mîncare. curînd, frînghia a fost înălțată puțin. dacă delfinul înota pe sub frînghie, nu primea de mîncare. de cîte ori trecea peste frînghie, primea de mîncare. aşa că, după o vreme, delfinul începu să înoate numai peste frînghie. apoi, treptat, au început să ridice frînghia tot mai sus.
— de ce ridică frînghia? întrebă tînărul.
de ce funcționează laudele la minut
— mai întîi, începu managerul, pentru că aveau un scop clar: să facă delfinul să sară din apă peste frînghie.
Şi în al doilea rînd pentru că n-ar mai fi nici un spectacol dacă instructorul le-ar spune privitorilor: „oameni buni, delfinul a sărit din nou!" si toți s-ar uita în apă fără să vadă nimic. pentru un timp, vor continua să ridice frînghia puțin cîte puțin, pînă vor ajunge la suprafața apei. acum delfinul ştie că, pentru a primi mîncare, trebuie să iasă puțin din apă si să treacă peste frînghie. cînd va reuşi să facă acest lucru, frînghia va fi înălțată tot mai sus peste nivelul apei.
— deci aşa se procedează, spuse tînărul. acum înțeleg cum se aplică această metodă în cazul animalelor, dar nu vi se pare cam mult să o folosim şi în cazul oamenilor?
— nicidecum. mi se pare foarte normal, răspunse managerul, în fond, procedăm la fel cu copiii. cum îți imaginezi că îi învățăm să meargă? crezi că aşezi copilul în picioare şi îi spui să meargă, apoi cînd cade, îl ridici, îi dai o palmă la fund şi-i spui: „Ți-am spus să mergi?"

nu. în prima zi, aşezi copilul în picioare, iar el stă aşa puțin clătinîndu-se, dar tu eşti fericit si strigi: „a stat, a stat în picioare!" şi îl iei în brațe şi îl săruți. a doua zi copilul stă mai mult, ba chiar face un pas şi toți sînt înnebuniți de fericire. în cele din urmă, înțelegînd că este un lucru amuzant, copilul va începe să facă un pas si încă unul, pînă cînd va învăța să meargă cu adevărat.
la fel se întîmplă şi cînd îl înveți să vorbească. să zicem că vrei să-1 înveți să spună: „dă-mi un pahar cu apă, te rog." dacă ai aştepta pînă ce copilul va fi în stare să rostească întreaga propoziție ca să-i dai un pahar cu apă, probabil că ar muri de sete. aşa că începi prin a-i repeta „apă, apă", într-o bună zi, copilul va zice „aba". eşti fericit nevoie mare, sari în sus de bucurie, îl îmbrățişezi si-1 săruți pe copil, ba o suni şi pe bunica să-i spui că micuțul zice „aba, aba". n-a spus „apă", dar a fost pe-aproape.
dar bineînțeles că nu doreşti ca, la vîrsta de 21 de ani, copilul tău să intre în restaurant să ceară un pahar cu *„aba", aşa* că, după un timp, îi ceri să zică numai „apă", apoi începi cu „te rog".

92
93
manager la minut
exemplele acestea demonstrează că lucrul cel mai important cînd vrei să instruieşti pe cineva să reuşească este să-1 surprinzi făcînd un lucru bun — la început aproximativ bine, pentru ca, treptat, să ajungă la comportamentul dorit. cînd ai de-a face cu un învingător, nu e nevoie să-1 prinzi prea des făcînd un lucru bun, pentru că de regulă el este capabil să se mobilizeze singur.
— de aceea observaţi cu mare atenţie activitatea noilor veniţi, întrebă tînărul, sau chiar activitatea angajaţilor mai experimentaţi, cînd încep un proiect nou?
94
de ce funcţionează laudele la minut
— da, spuse managerul la minut, în general, managerii nu-şi laudă subalternii decît atunci cînd fac un lucru exact aşa cum trebuie. din acest motiv mulţi oameni nu ajung buni executanţi, pentru că şefii lor nu caută decît să-i prindă făcînd greşeli — adică orice lucru care nu se ridică la nivelul de performanţă dorit. dacă ar fi să ne întoarcem la exemplul cu porumbelul, este ca si cum am pune porumbelul în cuşcă şi n-am face altceva decît să aşteptăm, să lovească singur pîrghia ca să primească de mîncare, ba mai mult, am aşeza în preajmă un gard electric pentru a-1 pedepsi sistematic şi pentru a-i întreţine motivaţia.
— nu cred c-ar fi prea eficace, îşi dădu tînărul cu părerea.
— nici nu este, spuse managerul la minut. fiind pedepsit şi neştiind ce i se cere să facă (în cazul de faţă, să lovească pîrghia), după o vreme porumbelul s-ar duce într-un colţ al cuştii şi nu s-ar mai mişca de acolo. el a înţeles că se află într-un mediu ostil, în care nu merită să se aventureze.
95
manager la minut
aşa procedăm si cu noii angajaţii, lipsiţi de experienţă, îi primim cu braţele deschise, facem cu ei turul de onoare pentru a-i cunoaşte pe toţi ceilalţi, apoi îi lăsăm singuri. nu numai că nici măcar nu-i surprindem făcînd ceva aproximativ bine, dar periodic îi scuturăm ca să-i facem să meargă. iată cel mai cunoscut stil de conducere. noi îl numim stilul „lasă-1 singur si penalizează-1". laşi omul să se descurce singur, aşteptînd să dea rezultate bune, iar dacă nu le dă, îl penalizezi.
— ce se întîmplă cu aceşti oameni? întrebă tînărul.
— dacă ai fost vreodată într-o firmă — şi înţeleg că ai vizitat cîteva, nu se poate să nu ştii, pentru că sigur i-ai văzut. fac cît mai puţin posibil. din cauza asta merg prost afacerile în ziua de azi. oamenii nu produc nici cantitate şi nici calitate. principalul motiv pentru care lucrurile merg atît de prost este pur şi simplu acela că oamenii nu sînt conduşi aşa cum trebuie.
tînărul îşi lăsă carneţelul deoparte. medita puţin la cele auzite, începea să înţeleagă ce era de fapt managementul la minut — o unealtă de lucru foarte practică.
i se părea uimitor cît de bine funcţiona ceva atît de simplu ca lauda la minut — fie că era vorba de afaceri sau nu.
96

— asta îmi aminteşte de nişte prieteni de-ai mei, spuse tînărul. m-au sunat într-o zi şi mi-au spus că au cumpărat un cîine. mă întrebau ce părere am despre metoda de antrenament pe care voiau să i-o aplice cîinelui.
managerului aproape că se temu să întrebe:
— ce vroiau să facă?
— spuneau că dacă s-ar fi întîmplat să-şi facă nevoile pe covor, aveau să ia cîinele, să-1 vîre cu nasul în ce-a făcut, să-1 lovească cu ziarul şi să-1 gonească afară pe uşiţa din bucătărie spre curtea din spate, unde cîinele trebuia să-şi facă nevoile.
apoi m-au întrebat ce părere am despre metoda lor. am rîs, pentru că bănuiam ce o să se întîmple. după trei zile, cîinele se uşura pe podea, după care sărea afară prin uşiţă. cîinele nu ştia ce trebuie să facă, dar ştia că e bine s-o şteargă cît mai repede.
managerul îl aprobă hohotind.
— bună treabă, spuse el. vezi, asta se întîmplă cînd pedepseşti o persoană căreia îi lipseşte încrederea în sine sau nu se simte în siguranţă din cauza lipsei de experienţă. dacă oamenii fără experienţă nu se descurcă (adică nu fac ceea ce aştepţi de la ei), atunci, în loc să-i pedepsim, mai bine ne-am întoarce la *stabilirea obiectivelor la minut* şi să le explicăm ce se aşteaptă de la ei şi cum trebuie să procedeze.
97

— bun. si după ce aţi stabilit obiectivul la minut, întrebă tînărul, încercaţi din nou să-i surprindeţi făcînd un lucru bun?
— cu siguranţă, răspunse managerul la minut, întotdeauna este bine ca, la început, să creezi prilejuri pentru laude la minut.
apoi, privindu-1 pe tînăr direct în ochi, managerul spuse:
— eşti foarte entuziast şi receptiv, îmi face plăcere să împărtăşesc cu dumneata secretele managementului la minut.
zîmbiră amîndoi, recunoscînd lauda la minut care tocmai fusese rostită.
— o laudă mă bucură mai mult decît o mustrare. cred că acum înţeleg de ce funcţionează *obiectivele* si *laudele la minut.* mi se par într-ade-văr foarte logice.
— asta-i bine, spuse managerul la minut.
— dar nu pricep de ce funcţionează *mustrările la minut,* se întrebă tînărul cu voce tare.
— dă-mi voie să-ti explic, spuse managerul la minut.
98
de ce funcţionează mustrările la minut
— jljxistă mai multe motive pentru care *mustrarea la minut* este atît de eficace. pentru început, explică managerul,/eedibflc/:-ul reprezentat de mustrarea la minut este imediat. adică abordezi persoana imediat ce observi o atitudine greşită sau primeşti semnale care îţi dau de gîndit. nu este bine să acumulezi sentimente negative fată de slaba activitate a unei persoane.
faptul că *feedback-ul* este imediat constituie un motiv important pentru care mustrarea la minut este atît de eficace. dacă disciplinarea nu se face cît mai aproape de momentul manifestării comportamentului eronat, ea tinde să nu mai fie la fel de utilă în modelarea comportamentului viitor. cei mai mulţi şefi sînt ca un sac cu muniţie. vreau să spun că, în timp, acumulează atîtea critici si observaţii încît, la un moment dat, cînd vine vremea raportului de activitate sau cînd sînt

nervoşi, în general pentru că „sacul e plin", trec la atac si deşartă totul pe masă. le aruncă oamenilor în faţă
99
manager la minut
toate lucrurile proaste pe care aceştia le-au făcut în ultimele săptămîni sau luni sau chiar mai mult.
tînărul oftă adînc şi spuse:
— aşa este.
100
de ce funcţionează mustrările la minut
— Şi-atunci, continuă managerul la minut, şeful şi subalternul îşi strigă unul altuia tot felul de lucruri sau tac pur si simplu, urîndu-se unul pe celălalt. persoana care recepţionează *feedback-ul* nici nu aude ce anume a greşit. asta este o variantă a formei de disciplină pe care o numesc „lasă-1 singur şi penalizează-1", despre care ti-am vorbit mai devreme.
— da, îmi amintesc foarte bine, răspunse tî-nărul. este un lucru pe care cu siguranţă doresc să-1 evit.
— categoric, încuviinţă managerul. dacă şefii ar interveni mai devreme si ar trata fiecare problemă în parte, persoana care primeşte mustrarea nu s-ar mai simţi copleşită. ar recepta *feedback-ul.* de aceea cred că raportul de activitate este un proces continuu şi nu un lucru pe care îl faci doar o dată pe an.
— deci, un alt motiv pentru care mustrarea la minut funcţionează este că persoana care primeşte mustrarea *„aude" feedback-ul,* deoarece, dacă şeful tratează fiecare problemă în parte, totul este mai corect si mai limpede, rezumă tînărul.
101
manager la minut
de ce funcţionează mustrările la minut
— da, spuse managerul. Şi, în al doilea rînd, cînd dau o mustrare la minut, nu atac persoana ca atare. din moment ce nu valoarea lor ca persoană este pusă la îndoială, ei nu simt nevoia să-şi apere convingerile. numai *comportamentul* îl penalizez eu. *asifel,feedback-ul* şi propria lor reacţie la acesta au legătură numai cu comportamentul, nu şi cu sentimentele lor ca fiinţe umane.
— adeseori, încercînd să-i disciplineze pe subalterni, managerii persecută individul. scopul meu printr-o mustrare la minut este să elimin comportamentul greşit, dar să păstrez persoana ca atare.
— deci acesta este motivul pentru care transformaţi o parte din mustrare în laudă? întrebă tî-nărul. comportamentul lor nu este în regulă, dar ei sînt ok.
— întocmai, încuviinţă managerul la minut.
— atunci, de ce nu-i lăudaţi mai întîi şi abia apoi să-i mustraţi?
— pentru că, din anumite motive, pur şi simplu nu merge. unii dintre subordonaţi
— dacă stau să mă gîndesc — spun că sînt genul de şef „de treabă, dar dur". ca să lămurim lucrurile, eu cred că sînt mai curînd „dur, dar de treabă".
— dur, dar de treabă, reluă tînărul, ca un ecou.
102
103
manager la minut
de ce funcţionează mustrările la minut

— exact, spuse managerul la minut. aceasta este o veche filozofie de viață care â funcționat foarte bine timp de mii de ani. există, chiar, o poveste din china antică, ilustrativă. odată, un împărat a numit pe cineva să-1 secondeze la conducere. i-a dat titlul de prim-ministru şi i-a spus: *„acum să ne împărtim sarcinile între noi. tu să fii responsabil cu toate pedepsele care se vor da, iar eu cu toate recompensele."* primul ministru a acceptat: *„prea bine, eu mă voi ocupa de pedepse, iar domnia ta de recompense."*
— simt deja că îmi va place această poveste, spuse tînărul.
— o să-ți placă, fii sigur, spuse managerul la minut, zîmbind cu subînțeles.
si acest împărat — continuă el — şi-a dat seama în curînd că, ori de cîte ori dădea cuiva o poruncă, acesta o ducea la bun sfîrşit sau nu prea. în schimb, cînd primul ministru dădea cuiva vreun ordin, acesta îl executa fără crîcnire. atunci, împăratul şi-a chemat primul ministru şi i-a spus: *„ce-arfi să ne împărtim din nou sarcinile? destul timp ai dat tu toate pedepsele, acum lasă-mă pe mine; iar tu te vei ocupa cu acordarea recompenselor."* astfel încît primul ministru şi împăratul şi-au schimbat rolurile între ei.
timp de o lună, primul ministru a îndeplinit sarcinile împăratului, împăratul, care fusese pînă atunci un om de treabă, răsplătindu-i pe oameni şi fiind blînd cu ei, a început să-i pedepsească. oamenii se întrebau mirați: *„ce se întîmplă cu bătrînul acesta?",* şi 1-au alungat. iar cînd au căutat să pună pe altcineva, au spus: *Ştiți cu toții cine va fi împărat —fostul prim ministru.* aşa că 1-au pus împărat.
— este o poveste adevărată? întrebă tînărul.
— ce contează? răspunse rîzînd managerul la minut. eu ştiu un lucru, adăugă el. merge dacă la început eşti dur cu cineva şi abia *apoi* de treabă.
105
manager la minut
de ce funcționează mustrările la minut
— mai aveți şi alte exemple din vremurile noastre, în care mustrarea la minut a funcționat şi în alte domenii în afară de management? 1-a întrebat tînărul pe înțeleptul manager.
— desigur, a spus acesta. dă-mi voie să menționez două: unul despre probleme grave de comportament la adulți şi altul despre disciplinarea copiilor.
— ce înțelegeți prin „probleme grave de comportament la adulți"? întrebă tînărul.
— în speță, mă refer la alcoolici, răspunse managerul. acum vreo treizeci de ani, un preot foarte isteț a descoperit o tehnică pe care astăzi o numim „intervenție în caz de criză". el a făcut această descoperire ajutînd-o pe nevasta unui doctor. femeia se afla internată în stare critică într-un spital din minnesota si se stingea încet din cauza unei ciroze la ficat. dar ea tot nu recunoştea că avea probleme cu băutura. cînd toată familia s-a adunat la căpă-tîiul ei, preotul i-a rugat să descrie fiecare incidente din cauza băuturii, la care fuseseră martori. aceasta este o parte importantă din mustrarea la minut, înainte de a mustra pe cineva, trebuie să vezi cu ochii tăi comportamentul acestuia — nu trebuie să te bazezi pe ceea ce au văzut alții. niciodată să nu dai o mustrare bazîndu-te pe ceva „din auzite".
— interesant, exclamă tînărul.
107
manager la minut
— dă-mi voie să termin. după ce rudele au descris anumite întîmplări, preotul a rugat pe fiecare în parte să-i spună femeii ce impresie aveau despre aceste

incidente. strîngîndu-se în jurul ei, fiecare i-a spus femeii mai întîi ceea ce ea *a făcut,* apoi ce *simțeau* ei față de acel fapt. se simțeau supărați, frustrați, stînjeniți. apoi i-au spus cît de mult țineau la ea, atingînd-o instinctiv şi explicîn-du-i cu blîndețe cît de mult doreau ca ea să trăiască şi să se bucure de viață încă o dată. de aceea erau ei atît de supărați pe ea.
108
de ce funcționează mustrările la minut
— pare atît de simplu, spuse tînărul, mai ales că este vorba de ceva atît de grav, cum este dependenta de alcool. a mers?
— surprinzător de bine, spuse managerul la minut, în prezent, există centre de intervenție în caz de criză în toată țara. bineînțeles că lucrurile n-au fost atît de simple cum le-am povestit eu. dar aceste trei ingrediente de bază — să le spui oamenilor unde au greşit, să le spui ce simți tu față de acest lucru si să le reaminteşti ce mult înseamnă ei pentru tine — aduc îmbunătățiri semnificative în comportamentul oamenilor.
— sînt lucruri incredibile, spuse tînărul.
— Ştiu că sînt.
— ați promis că-mi dați două exemple despre modul în care oamenii folosesc cu succes metode de genul mustrării la minut, îi aminti tînărul.
— ah, da. desigur. pe la începutul anilor '70, un psihiatru din california a făcut aceeaşi descoperire în cazul copiilor. citise mult despre *ataşament* — acele legăturile emoționale dintre oameni. Ştia de ce aveau nevoie oamenii. ei simțeau nevoia să fie în legătură cu alți oameni care țin la ei — să fie acceptați aşa cum sînt, doar pentru că sînt oameni.
109

j

manager la minut
de ce funcționează mustrările la minut
doctorul mai ştia că oamenilor trebuie să li se spună lucrurile în față — să fie ținuți din scurt de cei dragi atunci cînd nu se comportă cum se cuvine.
— asta cum se traduce în practică? se interesă tînărul.
— fiecare părinte este îndrumat să-şi atingă fizic copilul punîndu-i mîna pe umăr, atingîndu-i brațul sau, dacă copilul este mic, aşezîndu-1 pe genunchi. apoi părintele îi spune cu ce anume a greşit şi ce impresie are despre acest lucru — şi asta într-un mod foarte clar. (îți dai seama că lucrurile seamănă foarte tare cu povestea femeii bolnave.) în final, părintele oftează, apoi tace preț de cîteva secunde, pentru a-i da copilului ocazia *să simtă* că părintele este supărat. după care, părintele îi spune copilului cît de mult îl iubeşte şi cît de important este pentru el.
Ştii, cînd ai de-a face cu oamenii, este foarte important de reținut că valoarea şi comportamentul nu sînt unul şi acelaşi lucru. ceea ce este cu adevărat valoros este *persoana* care-si controlează comportamenul. asta este valabil şi pentru noi, ca manageri, şi pentru fiecare dintre angajații noştri.
de fapt, dacă ştii lucrul acesta, spuse managerul arătînd spre una dintre tăblițele lui

preferate, ştii care e cheia unei mustrări de succes.

noi nu sîntem
doar comportamentul nostru;
noi sîntem
persoana
care controlează
acest comportament.

— dacă vei înţelege că lucrezi cu oameni şi nu numai cu comportamentul lor, vei reuşi, conchise managerul.
— s-ar zice că există multă afecţiune şi respect într-o mustrare, spuse tînărul.
— mă bucur că ai observat lucrul acesta, tinere. mustrarea la minut va avea efectul scontat doar dacă îţi pasă cu adevărat de binele persoanei mustrate.
— asta îmi aminteşte de ceea ce mi-a spus domnul levy, că obişnuiţi să-1 bateţi pe umăr, să-i strîngeţi mîna de cîte ori îl lăudaţi. acum văd că părinţii sînt încurajaţi să-i atingă pe copii în timp ce-i dojenesc. pentru laude sau mustrări la minut, contactul fizic are un rol important?
manager la minut
— da şi nu, răspunse managerul zîmbind. da, dacă cunoşti persoana foarte bine şi este clar că vrei să o ajuţi să reuşească în munca pe care o desfăşoară. Şi nu, dacă tu sau cealaltă persoană aveţi îndoieli în această pivinţă. atingerea este un mesaj cu impact puternic, insistă managerul. oamenii sînt foarte impresionaţi cînd sînt atinşi şi acest lucru trebuie respectat. de pildă, ţi-ar plăcea să te atingă cineva, o persoană ale cărei motive nu-ţi sînt clare, în timp ce te laudă sau îţi face observaţie?
— nu, răspunse tînărul foarte răspicat. nu mi-ar
plăcea!

— înţelegi ce vreau să spun, îşi continuă managerul explicaţia. oamenii îşi dau seama imediat cînd îi atingi dacă îţi pasă de ei sau dacă încerci sa cauţi un nou mod de a-i manipula.
există o regulă foarte simplă referitoare la contactul fizic, continuă managerul. *„dacă atingi, nu lua."* atinge-i pe oamenii cu care lucrezi numai cînd le *dai* ceva — siguranţă, sprijin, încurajare, orice.
— deci, după cîte înţeleg eu, spuse tînărul, trebuie să eviţi să atingi pe cineva dacă nu îl cunoşti şi dacă nu ştie că te preocupă succesul lui — că practic eşti de partea lui. mda, înţeleg. dar — continuă tînărul cu oarecare ezitare —, laudele la minut şi mustrarea la minut, aşa simple cum par ele, nu cumva sînt în realitate nişte mijloace foarte eficiente de a-i determina pe oameni să facă ceea ce vrei tu? nu înseamnă manipulare?
— ai dreptate cînd spui că managementul la minut este un mijloc eficient de a-i determina pe oameni să facă ceea ce doreşti tu, confirmă managerul.
totuşi, manipularea înseamnă să-i determini pe oameni să facă un lucru de care fie *nu sînt conştienţi,* fie *nu sînt de acord* să-1 facă. de aceea este atît de importat să

afle pe față ce faci şi de ce.
115
manager la minut
— ca şi în viața de zi cu zi, explică managerul. sînt lucruri care merg si lucruri care nu merg. să fii cinstit cu oamenii în cele din urmă merge. pe de altă parte, cum probabil ai văzut şi tu, dacă eşti necinstit, pînă la urmă nu-ți mai merge. e foarte simplu.
— acum înțeleg, spuse tînărul, de unde vine forța acestui tip de management pe care îl aplicați — vă pasă de oameni.
— da, răspunse simplu managerul, îmi pasă. tînărul îşi aminti cît de sever i se păruse acest
manager cînd 1-a întîlnit prima dată.
i se păru chiar că acest om putea să-i citească gîndurile.
— uneori, continuă managerul la minut, trebuie să-ti pese suficient de mult ca să fii aspru. iar eu sînt aspru. sînt foarte aspru cu munca de mîntu-ială — dar numai cu ea. eu nu sînt niciodată aspru cu persoana.
tînărului nostru îi plăcea managerul la minut. acum înțelegea de ce oamenilor le făcea plăcere să lucreze cu el.
116
de ce funcționează mustrările la minut
— s-ar putea să vi se pară interesant ceea ce vă voi spune acum, domnule, zise tînărul arătînd spre carnețelul său. este o notă pe care am scris-o eu ca să-mi amintească modul în care *obiectivele* — obiectivele la minut — şi *consecințele* — laudele şi mustrările — influențează comportamentul oamenilor.
117

de ce funcționează mustrările la minut

scopul
determină
comportamentul;
consecințele îl mențin.

— foarte bine spus! exclamă încîntat managerul.
— credeți? întrebă tînărul, vrînd să mai audă o dată complimentul.
— tinere, spuse managerul pe un ton apăsat, rostul meu în viață nu este să fiu un aparat de înregistrat. nu am timp să mă repet la nesfîrşit.
chiar cînd credea că avea să fie lăudat, tînărul presimți că avea să primească o altă

mustrare la minut, lucru pe care vrusese să-1 evite.
tînărul luă o mină serioasă şi întrebă simplu:
— ce?
cei doi se priviră o clipă, apoi izbucniră în rîs.
— tinere, îmi placi foarte mult, spuse managerul. ce-ai zice să vii să lucrezi la noi?
tînărul îşi puse carnețelul deoparte şi îl privi uimit.
— adică să lucrez pentru dumneavoastră? întrebă el entuziasmat.
— nu. să lucrezi pentru tine la fel ca toți ceilalți din departamentul meu. de fapt, nimeni nu lucrează pentru altcineva. eu doar îi ajut pe oameni să lucreze mai bine, iar ei ajută firma în care lucrează.
acesta era, bineînțeles;, lucrul pe care tînărul îl căutase în tot acest timp.
119
manager la minut
de ce funcţionează mustrările la minut
— mi-ar face plăcere să lucrez aici, spuse el.
Şi aşa a si făcut — pentru o vreme.
timpul pe care acest manager deosebit îl investise în el a dat roade. pentru că, într-un sfîrşit, inevitabilul se produse.

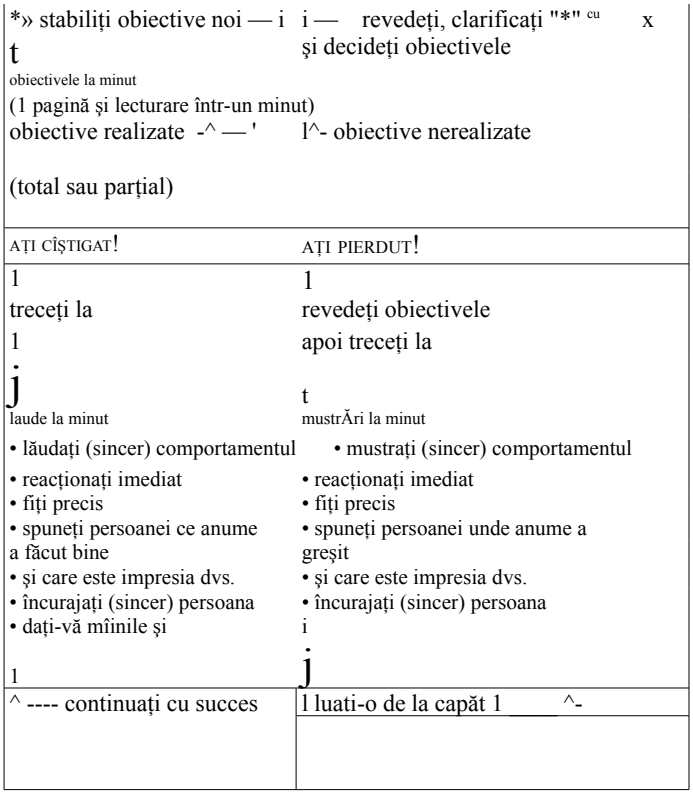
a

devenit manager la minut.
120

noul manager la minut
noul manager la minut

a

devenit manager la minut nu pentru că gîndea sau vorbea ca un astfel de manager, ci pentru că se comporta astfel.
stabilea *obiective la minut.*
împărțea *laude la minut.*
dădea *mustrări la minut.*
punea întrebări scurte; vorbea simplu şi la obiect; rîdea, muncea, îi plăcea munca lui.
Şi, poate cel mai important lucru dintre toate, îi încuraja pe oamenii cu care lucra să procedeze la fel.
concepuse si un „plan de bătaie" în format de buzunar, care să îi ajute pe oameni să devină manageri la minut, şi-1 dăruise fiecărui subordonat al său.
un dar pentru tine însuți: un foarte scurt
sumar al
„planului de bătaie" al managerului la minut
cum să dştigi pentru tine si ceilalți „darul" de a obține rezultate mai bune într-un timp cît mai scurt
STABILEȘTE OBIECTIVE; LAUDE SI MUSTRĂRI PENTRU COMPORTAMENT; ÎNCURAJEAZĂ SUBALTERNII; FH SINCER; RÎZI; MUNCEȘTE; FII POZITIV şi încurajează-i pe cei cu care lucrezi să facă la fel!
ÎncepeȚi


» stabiliți obiective noi — i i — revedeți, clarificați "" cu x
t şi decideți obiectivele
obiectivele la minut
(1 pagină şi lecturare într-un minut)
obiective realizate -^ — ' l^- obiective nerealizate
(total sau parțial)
AȚI CÎȘTIGAT! AȚI PIERDUT!
1 1
treceți la revedeți obiectivele
1 apoi treceți la
.
j t
laude la minut mustrĂri la minut
• lăudați (sincer) comportamentul • mustrați (sincer) comportamentul
• reacționați imediat • reacționați imediat
• fiți precis • fiți precis
• spuneți persoanei ce anume • spuneți persoanei unde anume a
a făcut bine greşit
• şi care este impresia dvs. • şi care este impresia dvs.
• încurajați (sincer) persoana • încurajați (sincer) persoana
• dați-vă mîinile şi i
1 j
^ ---- continuați cu succes l luati-o de la capăt 1 ^-

122

123

un dar pentru tine

m,

L. uiți ani mai tîrziu, tînărul nostru îşi amintea de vremea în care auzise pentru prima dată de principiile managementului la minut. părea că trecuse o veşnicie. era fericit că îşi notase tot ce a aflat atunci de la managerul la minut.

din aceste notițe scrisese o carte şi dăruise multor oameni cîte un exemplar. îşi aducea aminte cu plăcere că doamna gomez îi telefonase să-i spună: „nu am cuvinte să vă mulțumesc. mi-a fost de un real folos."

amintirea acestor lucruri din trecut îl făcu să zîmbească. îşi amintea ce multe lucruri învățase de la primul manager la minut şi se simțea recunoscător.

noul manager era fericit şi pentru că putea să dea mai departe ceea ce ştia el. dăruind cartea sa mai multor oameni din cadrul firmei, reuşise să soluționeze cîteva probleme practice de lucru.

124

un dar pentru tine

toți cei care lucrau cu el se simțeau în siguranță. nimeni nu se simțea manipulat sau amenințat, pentru că toată lumea ştia „pe față" ce avea de făcut si de ce. înțelegeau şi *de ce* tehnicile aparent simple ale managementului la minut — obiectivele, laudele şi mustrările — aveau atîta succes la oameni.

fiecare angajat care avea un exemplar propriu al cărții putea să o citească şi să o recitească ori-cînd, pînă ce reuşea s-o înțeleagă si la rîndul său să o pună în practică. managerul ştia foarte bine care era folosul repetiției atunci cînd se învață ceva nou.

bineînțeles că, împărtăşind şi altora cunoştințele sale în acest mod simplu şi

deschis, economisise mult timp şi multe explicații. de-acum munca lui era mai uşoară.
mulți dintre subalternii săi au devenit şi ei manageri la minut şi, la rîndul lor, au procedat la fel cu subalternii lor.
întreaga organizare a firmei devenise mai eficientă.
125
manager la minut
un dar pentru tine
stînd la biroul lui adîncit în gînduri, noul manager la minut îşi dădea seama ce norocos fusese, îşi oferise sieşi darul de a obține rezultate mai bune într-un timp mai scurt.
avea timp să mediteze şi să organizeze — să asigure firmei ajutorul de care era nevoie.
avea timp să facă exerciții fizice si să-şi protejeze sănătatea.
era conştient că nu trăia în acel stres fizic şi psihic de fiecare zi la care erau supuşi alți manageri. Şi mai ştia că mulți dintre oamenii cu care lucra se bucurau de aceleaşi beneficii.
în departamentul pe care îl conducea erau cele mai puține schimbări de personal, cazuri de boală si cel mai scăzut grad de absenteism. beneficiile erau semnificative.
privind în urmă, se bucura în sinea lui că nu aşteptase să facă totul *perfect* înainte să folosească metoda managementului la minut.
. după ce angajații săi au citit despre acest sistem de management, i-a întrebat pe fiecare în parte dacă ar dori să fie conduşi de un manager la minut.
atunci a aflat amuzat că mai era ceva ce oamenii îşi doreau *încă* şi mai mult decît să învețe să devină la rîndul lor manager la minut. Şi anume *să aibă unul ca şef!*
aflînd lucrul acesta, i-a fost mult mai uşor să le explice oamenilor că nu ştia dacă era în stare să facă acest lucru aşa cum trebuia să fie făcut.

h

126
127
manager la minut
— nu sînt obişnuit să le spun oamenilor cît sînt de buni sau care este părerea mea despre unele lucruri, le-a spus el. nu sînt sigur că mi-as aminti să mă calmez după ce am dat cuiva o mustrare sau că aş putea să-i mai spun apoi ce persoană competentă este.
răspunsul tipic pe care 1-a primit de la asociații săi a fost: „oricum, ai putea măcar *să încerciv*
întrebîndu-i pur si simplu pe angajații săi dacă doreau să fie conduşi de un manager la minut si recunoscînd că s-ar putea să nu reuşească întotdeauna s-o facă aşa cum trebuie, a cîştigat un lucru foarte important.
oamenii cu care lucra şi-au dat seama că era sincer de partea lor de la bun început. *asta* era tot ce conta.
managerul la minut se ridică de pe scaun şi începu să se plimbe prin biroul său, în care toate erau puse în ordine. era adîncit în gînduri.
se simțea bine în pielea lui — ca om şi ca manager.
128

îşi primise răsplata pentru faptul că ținea la oameni. a avansat în cadrul firmei, acumulînd tot mai multe responsabilități şi recompense în acelaşi timp.
Ştia că devenise un manager eficient, pentru că şi organizația şi oamenii care lucrau aici au avut de cîştigat datorită lui.

un dar pentru ceilalţi

d<

'eodată bîzîi interfonul şi bărbatul tresări.
— mă scuzați că vă întrerup, domnule, se auzi vocea secretarei, dar vă caută o tînără la telefon. vrea să ştie dacă ar putea veni să vorbească cu dumneavoastră despre modul cum lucrăm noi cu oamenii.
managerul la minut era încîntat. Ştia că multe femei au început să intre în lumea afacerilor. era încîntat şi pentru că unele dintre ele erau la fel de dornice să învețe despre managementul de calitate — aşa cum fusese şi el cîndva.
departamentul managerului mergea acum ca pe roate. după cum probabil vă închipuiți, era una dintre cele mai bune organizații din branşă. oamenii erau productivi şi mulțumiți. Şi el era mulțumit. se simțea bine în această postură.
— puteți veni cînd doriți, se pomeni el că-i spune tinerei.
curînd se văzu discutînd față în față cu o persoană tînără şi inteligentă.

I

— mă bucur să vă împărtăşesc secretele mele în materie de management, spuse noul managerul la minut, făcînd semn vizitatoarei să ia loc pe canapea. dar am o singură rugăminte la dumneavoastră...
— care? întrebă vizitatoarea.
— pur şi simplu, începu managerul, as vrea...

să spuneți asta si altora!

sfîrşit

;f'

$

*¥.'

mulţumiri

de-a lungul timpului, am fost influențați şi am avut de învățat de la mai multe persoane. dorim să exprimăm recunoştința şi mulțumirile noastre următorilor:
în mod deosebit:
**dr. gerald nelson,* autorul conceptului „dojana la minut", o metodă de disciplină surprinzător de eficace aplicată de părinți. am adaptat această metodă şi am transfor-mat-o în „mustrare la minut", o metodă la fel de eficientă de disciplină *managerială.*
dar si:
dr. elliott carlisle, pentru ceea ce ne-a învățat despre managerii productivi care au timp să gîndească şi să organizeze.

dr. *thomas connellan,* pentru ceea ce ne-a învățat despre explicarea teoriilor şi a conceptelor comportamentale pe înțelesul tuturor.
dr. *paul hersey,* pentru ceea ce ne-a învățat despre îmbinarea diferitelor ştiințe comportamentale aplicate într-o formă utilă.
dr. *vernon johnson,* pentru ceea ce ne-a învățat despre metoda intervenției în caz de criză folosită în tratarea alcoolicilor.
dr. *dorothy jongeward, jaz shelov* şi *abe wagner,* pentru ceea ce ne-au învățat despre comunicare şi partea bună a oamenilor.
dr. *robert lorber,* pentru ceea ce ne-a învățat despre aplicarea şi folosirea conceptelor comportamentale în afaceri şi în domeniul industriei.
dr. kenneth majer, pentru ceea ce ne-a învățat despre stabilirea obiectivelor si a performanței.
dr. *charles mccormick,* pentru ceea ce ne-a învățat despre contactul fizic şi profesionalism.
dr. *cari rogers,* pentru ceea ce ne-a învățat despre deschidere si onestitate personală.
lui *louis tice,* pentru ceea ce ne-a învățat despre deblocarea potențialului uman.

cuprins

introducere..... 7
căutarea..... 9
managerul la minut..... 15
primul secret: obiective la minut..... 24
obiective la minut: sumar 33
al doilea secret: laude la mirvut..... 35
laudele la minut: sumar..... 45
evaluarea..... 48
al treilea secret: mustrări la minut..... 52
mustrări la minut: sumar..... 63
managerul la minut explică..... 66
de ce funcționează obiectivele la minut..... 72
de ce funcționează laudele la minut..... 86
de ce funcționează mustrările la minut..... 99
noul manager la minut.....122
un dar pentru tine 124
un dar pentru ceilalți.....130
mulțumiri 134

editor: GR. ARSENE
curtea veche publishing
str. arh. IDH mincu 11, bucureşti
tel./fax: (01)222.57.26, (oi;222.47.65
internet: www.curteaveche.ro
e-mail: arsene@rnc.ro
muuiprlpr
tipografia **multiprint** laşi
calea chlşlnăului 22, el 6, laşi 6600 tel. 032-211225,236388 fax. 032-211252